

Джил Конрат

Гибкие продажи

Как продавать
в эпоху перемен



Jill Konrath
Agile Selling

[Хороший перевод!]

Эту книгу хорошо дополняют:

Продажи большим компаниям

Джил Конрат

СПИН-продажи

Нил Рекхэм

Школа продаж

Александр Деревницкий

Jill Konrath

Agile Selling

Getting Up to Speed Quickly in Today's
Ever-Changing Sales World

PORTFOLIO / PENGUIN



Джил Конрат

Гибкие продажи

Как продавать в эпоху перемен

Перевод с английского Ильи Васильева

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015



УДК 658.8
ББК 65.291.33
К64

*Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) LLC
и литературного агентства Andrew Nurnberg*

На русском языке публикуется впервые

Конрат, Джил

К64 Гибкие продажи: как продавать в эпоху перемен / Джил Конрат ; пер. с англ. И. Васильева. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 256 с.

ISBN 978-5-00057-468-3

Продажи, как и весь мир, постоянно меняются, поэтому, чтобы успевать за переменами, надо быстро учиться. Скорость — ключевое конкурентное преимущество, а гибкость в продажах — способность моментально усваивать нужную информацию и использовать ее с пользой для дела. Эксперт по продажам Джил Конрат покажет, как точно определить ключевые для вашей работы навыки, выделить самые эффективные методики и найти свежие решения увеличения продаж. Хотите стать настоящим мастером продаж, способным решить любую проблему и разобраться с новыми рынками, продуктами и клиентами? Тогда прочтите эту книгу, и успех не заставит вас ждать.

УДК 658.8
ББК 65.291.33

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-468-3

© Jill Konrath, 2014

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015



Оглавление

Введение.....	12
Часть I. Важность оперативности.....	17
Глава 1. Перемены, перемены и снова перемены.....	18
Глава 2. Как понять современного покупателя.....	20
Глава 3. Будьте ключевым фактором.....	24
Глава 4. Необходимость быть гибким.....	26
Часть II. Гибкое мышление.....	29
Глава 5. Примите важнейшее решение.....	30
Глава 6. Переформулируйте ваши проблемы.....	33
Глава 7. Взгляните на неудачи по-новому.....	36
Глава 8. Ставьте правильные цели.....	39
Часть III. Учитесь быстро.....	43
Глава 9. Быстрый путь к мастерству.....	44
Глава 10. Используйте быстрое обучение.....	46
Глава 11. Составьте карту.....	49
Глава 12. Глубокое погружение.....	54
Глава 13. Сосредоточьтесь на самой важной информации.....	57
Глава 14. Выучите жаргон.....	62
Глава 15. Ориентируйтесь на интересы покупателей.....	65
Глава 16. Узнайте текущую ситуацию.....	69

Глава 17. Отталкивайтесь от обоснования необходимости изменений	73
Глава 18. Погрузитесь в истории	77
Глава 19. Опрашивайте клиентов	80
Глава 20. Управляйте процессом принятия решения клиентом	85
Глава 21. Делайте шпаргалки	89
Глава 22. Обращайте внимание на триггерные события	92
Глава 23. Найдите форумы	96
Глава 24. Закрепите свои знания	99
Глава 25. Пройдите тест на понятность	102
Глава 26. Когда остановиться?	105
Часть IV. Приобретайте новые навыки быстро	109
Глава 27. К слову о продажах	110
Глава 28. Найдите отправную точку	113
Глава 29. Сосредоточьтесь на личных максимумах.	117
Глава 30. Готовьтесь с энтузиазмом	121
Глава 31. Налаживайте контакт с помощью вопросов	124
Глава 32. Практикуйте безопасные тренировки.	128
Глава 33. Уберите шоры	132
Глава 34. Поучитесь у «выскочек».	135
Глава 35. Наблюдайте за работой опытных профессионалов.	138
Глава 36. Спуститесь на землю	142
Глава 37. Повысьте свою восприимчивость.	145
Глава 38. Придумайте методику возврата разговора в нужное русло	148
Глава 39. Не бойтесь проводить разбор полетов	152
Глава 40. Предотвращайте полное фиаско	155

Глава 41. Минимизируйте нагрузку на память.	158
Глава 42. Разберитесь с первопричиной проблем.	162
Глава 43. Осваивайте новые программы.	165
Глава 44. Стремитесь к максимальному результату.	168
Часть V. Привычки гибких продавцов, помогающие им добиваться успеха.	171
Глава 45. Подготовьтесь к успеху.	172
Глава 46. Воспользуйтесь планом.	174
Глава 47. Оптимальная организация рабочего дня.	177
Глава 48. Разберитесь с «висячими» клиентами.	180
Глава 49. Раскопайте больше информации.	182
Глава 50. Избавьтесь от отвлекающих факторов.	186
Глава 51. Обновите ваш мозг.	189
Глава 52. Измените свой настрой.	192
Глава 53. Преподайте кому-нибудь урок.	195
Глава 54. Переиграйте систему.	198
Глава 55. Измените вредные привычки.	201
Глава 56. Станьте тверже.	204
Глава 57. Мозг напрокат.	207
Глава 58. Играй роль, пока она не станет тобой.	210
Глава 59. Пополняйте запасы энергии.	213
Глава 60. Выберите правильный образец для подражания.	216
Глава 61. Настройтесь за чашкой кофе.	219
Глава 62. Не теряйте энергию.	222
Заключение. Величайший вызов.	225
Благодарности.	229
Приложение.	231
Об авторе.	238

Живите полной жизнью

Введение

Почему мне понадобилось столько времени, чтобы понять, что действительно важно для успеха в продажах? Я занимаюсь ими уже десятки лет и вопрос этот задаю всерьез. Только в последние годы я набралась опыта и мудрости, чтобы увидеть то, что отличает успешных продавцов от всех остальных.

Для начала немного истории. Я долго придерживалась популярного подхода «эффективности продаж». Работая консультантом, я помогала менеджерам по продажам со стратегиями и тактиками, позволяющими создавать новые возможности, ускорять циклы продаж, быстро выводить на рынок новые продукты и расширять бизнес с текущими клиентами. Я даже написала две популярные книги по этой теме: «Моментальные продажи»*, пошаговое руководство по успешному заключению сделок с текущими измотанными клиентами, и «Продажи большим компаниям»**, где описано, как добиться встречи с ключевыми менеджерами крупных корпораций. Методы, показанные в этих книгах, уже помогли десяткам тысяч продавцов, которым нужно было подобное руководство.

* Conrath J. SNAP Selling: Speed Up Sales and Win More Business with Today's Frazzled Customers. Portfolio Trade, 2012.

** Издана на русском языке: *Конрат Дж. Продажи большим компаниям.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Но обрисованная там картина была неполной, поскольку я сама не замечала того, что помогло мне добиться успеха.

Все изменилось в 2011 году, когда Эндрю Лимурис, CEO* компании Medix**, попросил меня поговорить с молодыми специалистами о моих первых годах в продажах. Он хотел, чтобы я рассказала, что помогло мне преуспеть там, где остальные потерпели неудачу.

«Хм, — подумала я. — Действительно, что?» И тут на меня снизошло озарение. Кроме моих навыков было множество других факторов, которые помогли мне: умение справляться со страхом, установка на то, что неудач не бывает, и стремление понять точку зрения клиента. Эти приемы я применяла не задумываясь, поэтому не понимала их важности. Но, поразмыслив об этом, осознала, что они как раз и стали главными причинами успеха.

После того знаменательного дня три года назад я продолжила исследовать важнейший вопрос: что делает менеджеров по продажам успешными. Я изучала стратегии лучших специалистов. Я рассматривала достижения в области нейробиологии, чтобы понять, как работает наш мозг. Среди прочего я узнала, что наш стандартный образ мышления порой даже мешает достигать целей. Я также анализировала свою карьеру, чтобы найти хорошие идеи в собственном опыте.

Прежде всего я поняла, что важнее всего мое умение *ускоряться и быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам*. Мой успех зависел от оперативности — образа

* CEO (англ. Chief Executive Officer) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. перев.*

** Medix — международная компания, ведущий производитель медицинского оборудования и ПО и провайдер услуг для ухода за новорожденными, неврологического лечения, решения проблем со сном, слухом и равновесием. Основана в 1989 году. *Прим. ред.*

мышления и навыков, которые позволяли мне быстро приобретать новые знания и умения, гибкости и силы, помогающих преодолевать трудности и не упускать хорошие возможности.

Возможно, вы никогда раньше не слышали о гибкости в продажах. В программах обучения менеджеров по продажам об этом даже не упоминают. Но все успешные специалисты, которых я знаю, умеют учиться и знают, как быстро разобраться в незнакомой ситуации.

Не нужно пытаться изобретать велосипед. Вы можете научиться стратегиям оперативных действий, в них нет никакого волшебства. Когда вы начнете использовать их в своей работе, результаты вас поразят.

Для кого предназначена эта книга? Я написала ее для всех, кто готов учиться мастерству продаж и улучшать свои результаты. Вот кому адресована эта книга:

- опытным менеджерам по продажам, которые хотят быстро добиться успеха в новой должности;
- новичкам, которые еще не разобрались, как преуспеть в этой области;
- продавцам, которые думают, что зашли в тупик, и хотят выйти на новый уровень;
- целеустремленным предпринимателям, которым сложно привлечь новых клиентов.

Если вы один из них, обещаю, что эта книга поможет вам добиться успеха как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Я понимаю, что сейчас вы очень заняты продажами. Поэтому я постаралась сделать книгу короткой и живой. Если вы воспользуетесь моими методами, то станете гораздо более продуктивными, эффективными, а главное — гибкими.

Что же вас ждет?

Часть I. Вы узнаете, насколько изменились современные покупатели. Вы поймете, как добиться исключительных результатов на высококонкурентном рынке, выделиться на фоне конкурентов и превзойти их, а также поймете, почему скорость вашего обучения — важнейший фактор вашего успеха в продажах.

Часть II. Вы узнаете об образе мышления, который поможет вам быстро улучшать свои навыки и в то же время защитит от ошибок. Я расскажу, как настроиться на достижение успеха. Если вы недавно получили новую должность в сфере продаж или только начали осваивать эту область, мои советы удержат вас на плаву, пока вы получаете необходимые знания.

Часть III. Вы узнаете, как опытные продавцы всего за 30 дней могут приобрести нужные знания, чтобы уверенно ориентироваться в любой ситуации. Этот раздел поможет вам определить, что именно нужно изучить, в какой последовательности и как запомнить новую информацию надолго. (Если вас недавно приняли на работу или вы собираетесь выпускать новый продукт, сразу прочтите этот раздел — возможно, он спасет вам жизнь.)

Часть IV. Я расскажу, как улучшить навыки продаж за рекордно короткое время. Эта часть не только для новичков; ожидания покупателей меняются ежечасно, и каждый менеджер по продажам должен развивать свои умения, чтобы успешно привлекать новых клиентов и заключать сделки. Если же ваша компания запускает новый продукт, вы сможете вспомнить, как сделать это максимально эффективно.

Часть V. В этой части вы найдете много советов о том, как справиться с неизбежными трудностями. Это настоящая золотая жила, если вам нужно упрочить свои навыки, улучшить свою мотивацию, разобраться с недостатками или научиться лучше управлять своим временем.

Искушенные менеджеры по продажам всегда ищут новые способы оптимизировать свое время и освободить ресурсы для важных дел.

Чтобы добиться результатов, не обязательно читать книгу целиком. Я считаю, что глава 6 способна перевернуть вашу жизнь. Но это может быть и глава 15, и глава 50. В этой книге множество инструментов и техник, которые радикально изменят ваше мышление и в итоге ваши результаты. Чем лучше вы освоите их, тем выше ваши шансы добиться успеха сейчас и стать профессионалом в будущем.

Пора учиться!

Часть I

Важность оперативности

В мире постоянных перемен и мнимой одинаковости продуктов менеджеры по продажам играют ключевую роль. Важнейший фактор их успеха — способность быстро учиться.

Глава 1

Перемены, перемены и снова перемены

Быстрый. Гибкий. Подвижный. Чуткий к изменениям. Легкий на подъем. Сообразительный.

Мне сложно найти более подходящие названия для тех качеств, которые нужны современным менеджерам по продажам.

Мы живем в мире постоянных перемен, большинство из которых — вне нашего контроля. Однако профессионалы должны уметь приспосабливаться к ним, иногда буквально за одну ночь. И что еще больше усложняет жизнь, нам нужно при этом выполнять планы по продажам. Пугающая перспектива, особенно если подумать о море перемен, с которыми мы сталкиваемся.

Для начала изучите свою компанию. Скорее всего, в ней постоянно все меняется, даже если она маленькая. Каждый год на рынок выходят новые продукты, вводятся новые стратегические инициативы. Меняются приоритеты, пересматриваются системы оплаты труда, приходят новые руководители с новыми ожиданиями. Возможно, за прошлый год вы сталкивались с серьезной реорганизацией вашей компании или хотя бы команды.

Добавьте к этому новые технологии, которые вы используете в работе: системы CRM (управление взаимодействиями с клиентами), онлайн-конференции, социальные сети, службы оповещения, новейшее ПО для привлечения потенциальных клиентов, приложения для смартфонов. И это

далеко не полный список. А если вы добавите всю ту информацию, которая обрушивается на вас каждый день, то почувствуете себя загнанными в угол.

Это только часть картины. Рынок тоже постоянно меняется. Исчезают целые отрасли, на смену им приходят новые. Экономика переменчива: то резкий взлет, то спад. Процентные ставки скачут то вверх, то вниз. Политическая и экономическая нестабильность сказывается на ваших решениях. Вы не можете повлиять на все эти вещи, а они заметно воздействуют на вашу успешность. А мы ведь еще даже не дошли до главной проблемы: постоянно меняющегося поведения покупателей.

Уф! Невозможно постоянно быть в курсе всего. Слишком многому надо научиться, а времени так мало. И с каждым днем надо узнавать все больше. Как только вам кажется, что вы наконец-то во всем разобрались, — бах! Все изменилось, и нужно начинать сначала.

Приспосабливаться к изменениям иногда тяжело. Вместо уверенности и гибкости вы ощущаете некомпетентность и неуклюжесть. Мастерство кажется недостижимым. А если у вас новая должность, то проблемы растут, как снежный ком. Вам нужно быстро во всем разобраться, особенно если вы занимаетесь продажами впервые в жизни.

Постоянные перемены — новая норма. Как менеджеры по продажам вы должны научиться процветать в этой постоянно меняющейся среде.

Не нужно сдаваться на милость перемен. Сосредоточившись на новом образе мышления, стратегиях быстрого обучения и новых способах приобретения важных навыков, вы можете преуспеть и в изменчивой среде.

Сложно добиться мастерства в постоянно меняющемся мире.

Глава 2

Как понять современного покупателя

Если вас раздражают сегодняшние покупатели, вступайте в наш «клуб». Сложно работать, когда вам не перезванивают или не отвечают на письма. Очень тяжело, когда вы тратите много времени на потенциального клиента, а он в последний момент решает ничего не менять. Или пора подписывать договор, а кажется, что покупатель думает только о цене.

Покупатели изменились: радикально, резко и навсегда. Вы им больше не нужны. Если у них проблема, они идут в интернет и изучают ее там. Они просматривают многочисленные сайты в поисках информации, которая поможет им разобраться в вопросе, выясняют, как другие справились в похожей ситуации, читают мнения о лучших решениях и т. д. Они скачивают авторитетные доклады, участвуют в онлайн-встречах, изучают статьи, слушают записи и читают форумы.

Словом, покупатели занимаются самообразованием, и участие менеджера по продажам уже не требуется. Когда же они наконец решают вступить в контакт, они уже прошли 60–70% процесса покупки! Только когда они уже знают, чего хотят, они обзванивают нескольких продавцов и начинают переговоры.

Почему покупатели не торопятся идти на контакт с менеджерами по продажам? Потому что, по их опыту,

большинство менеджеров — неумехи, всеми силами пытающиеся «втюхать» свой товар. Они не приносят пользы в процессе принятия решений, задают глупые вопросы, дают минимум информации и скучно рассказывают о своих продуктах. А клиентам совсем не нравится тратить свое драгоценное время на встречу с очередным продавцом, который печется только о своих интересах. Они слишком заняты.

Возможно, вы думаете, что это не про вас. Но покупатели считают иначе.

Чтобы добиваться встреч, привлекать внимание, заключать сделки и завоевывать преданность, нужно понять, чего хотят покупатели, и давать им то, чего они жаждут. Ваш успех зависит от ряда факторов:

- **Объема ваших знаний.** Покупатели ожидают, что вы разбираетесь в их бизнесе, направлениях, проблемах, процессах и помните прошлый опыт общения с ними.
- **Ценности ваших действий для клиентов.** Каждое взаимодействие оценивается: покупатель решает, стоит ли оно затраченных усилий и времени. Клиентам нужны идеи, озарения и уверенное руководство, чтобы определить, нужны ли им перемены и как их лучше воплотить в жизнь.
- **Умения работать с текущей ситуацией клиента.** От вас ждут, что вы сможете предоставить то, *что* ему нужно, *когда* и *как* ему это нужно, причем быстро.

Менеджеры по продажам думают, что и так все это делают. К сожалению, покупатели с этим не согласятся. Согласно недавнему исследованию Forrester Research*, только 15% высших руководителей ответили, что их встречи

* Forrester Research — публичная независимая компания, занимающаяся исследованиями технологий и рынка. Основана в США в 1983 году. *Прим. ред.*

с менеджерами по продажам оправдали их ожидания. Из них только 7% договорились о дальнейших встречах. Скверно.

Очевидно, планка для менеджеров по продажам повысилась. Сегодня у покупателей гораздо больше власти. Если мы не будем соответствовать их ожиданиям, они не станут с нами разговаривать и покупать у нас. Часто эта проблема достигает колоссальных масштабов. Менеджеры разбираются в своих продуктах, но не в том, что важно для покупателей. Но что это? И как менеджеры могут научиться этому, причем быстро?

Без глубокого понимания покупателей все сложнее вести бизнес. Именно эти знания делают работу менеджеров ценной для клиентов. Это ключевое требование к расширению бизнеса. Природа взаимодействия с клиентами тоже должна измениться. Вы имеете дело с образованными людьми, которые хотят диалога и сотрудничества, а не очередного расхваливания товара.

Есть и хорошие новости. Ожидания нынешних покупателей выполнимы. Каждый менеджер по продажам может сделать все необходимое. Нужно только начать.

Согласно исследованию аналитической компании Aberdeen Group, организации, чьи менеджеры использовали онлайн-ресурсы, чтобы лучше узнать потенциальных клиентов, увеличили прибыль более чем на 21%. Согласно исследованию СЕВ*, специалисты, которые бросили вызов традиционному мышлению клиентов и предложили свежие идеи, значительно превзошли своих коллег.

Это показывает, что увлеченные, компетентные продавцы занимают важную нишу на сегодняшнем рынке. Возможно, польза для клиентов теперь выглядит иначе, но, когда вы

* СЕВ (Corporate Executive Board Company) — американская публичная консалтинговая компания, основана в 1983 году. *Прим. ред.*

знаете, чего они ждут, оправдание их ожиданий — достижимая цель.

Менеджеры по продажам должны повысить свое мастерство и стать теми, с кем клиентам хочется иметь дело. Хватит делать то, что уже неэффективно. Пора принять этот вызов.

Ожидания покупателей изменились. Действия продавцов должны быть ценными для клиентов.

Глава 3

Будьте ключевым фактором

Возможности в сфере продаж сегодня гораздо шире, чем когда-либо. Исследования показывают, что в мире практически одинаковых продуктов взгляды продавцов и покупателей на то, что влияет на решения о покупке и клиентскую лояльность, различны.

Продавцы всегда называют цену, торговую марку и сам продукт. Они часто считают, будто то, что они не контролируют, мешает им эффективно проявить себя. Такое убеждение часто приводит к переводу стрелок и поиску виноватых.

Знаете, что сами покупатели считают ключевым фактором в принятии решений? Опыт взаимодействия с продавцом*: каково работать с вами, от начала и до конца. Они считают, что этот опыт в целом гораздо важнее всех других факторов, вместе взятых.

Покупатели говорят, что главное — продавцы. Это значит, что важнее всего *вы*. Важнее, чем то, что вы продаете, сколько оно стоит и на кого вы работаете. Они выбирают вас или, если вы работаете плохо, конкурента. Только если на общем фоне никто не выделяется, они обращают внимание на цену, продукт или бренд.

* Источник: Sales Executive Council Research, 2011. Влияние факторов на лояльность покупателей в сфере B2B (бизнес — бизнесу): 19% — влияние компании и торговой марки, 19% — доставка продукта, 9% — отношение ценности продукта к его цене, 53% — опыт взаимодействия с продавцом.

Это воодушевляет. Есть то, что вы полностью контролируете: диалог с клиентом! Каждый день вы можете с утра вспоминать, что ваши знания и их правильное использование — главные факторы вашего успеха.

Но многого вы еще не знаете. Конечно, вы хорошо разбираетесь в продуктах, которые продаете, но это не самое важное для покупателей. Они хотят, чтобы вы ориентировались в их бизнесе. Они хотят, чтобы вы помогли им разобраться в том, что они не понимают. Они жаждут идей, озарений и информации, которых у вас сейчас может и не быть. Для новичка все это вдвойне тяжело.

Это можно выразить одной фразой: чтобы стать ключевым фактором, надо все время учиться. Иногда, представив, сколько мне предстоит изучить, я начинаю задыхаться. Порой мне хочется, чтобы кто-нибудь вскрыл мою голову и влил туда все необходимые знания. То, что я работаю в продажах долгие годы, совсем не значит, что я легко справляюсь с переменами. Иногда от этого только хуже: от чего-то приходится отучаться.

Подозреваю, вы чувствуете нечто похожее. Сейчас нам надо быть умнее, чем раньше. Каждый разговор с клиентом должен быть полезен для него, и мы должны управлять его ожиданиями.

То, *как* мы продаем, важнее того, *что* мы продаем. И в наших силах стать человеком, с которым наши покупатели хотят иметь дело.

Станьте ключевым фактором.

Глава 4

Необходимость быть гибким

Продажи, без сомнения, стали профессией, требующей развитого мышления. Мы должны много и быстро учиться, понимать, как лучше вплести наши знания в общение с клиентами. Необходимо быть быстрыми, гибкими и чуткими к бесконечной изменчивости в любой области.

К сожалению, наш мозг не всегда хочет сотрудничать с нами. Он любит рутину и шаблоны, которые можно использовать не задумываясь. Как только он замечает, что мы повторяем одни и те же действия, он их систематизирует. И скоро наши обращения к потенциальным клиентам, разговоры и презентации начинают звучать одинаково. Мы все делаем на автопилоте и даже не замечаем этого.

Чем чаще мы используем шаблоны, тем сложнее их изменить. Чтобы сломать стереотип, который мы сами создали, приходится прилагать все больше сил. Мы отстаем, выполняем планы по продажам все хуже и хуже. Становится сложнее обучаться новому.

Правда в том, что в сегодняшней бизнес-среде скорость обучения очень важна. Мы никогда не можем знать достаточно. Когда происходят изменения, нужно уметь быстро скорректировать курс. Например, один из моих клиентов внезапно объявил, что теперь они будут выпускать элитные продукты, нацеливаясь на гораздо более крупные компании, которым его торговые представители ни разу

не звонили. Другой выпустил новый продукт и столкнулся с серьезным соперником, с которым раньше не конкурировал. На третьего повлияли последние изменения в законодательстве. Во всех этих случаях менеджерам по продажам надо было найти новые подходы к изменившейся динамике рынка, причем быстро, если они хотели достичь запланированных показателей.

Иногда вы сами создаете изменения, особенно если устраиваетесь на новую должность. Вчера вы продавали услуги по информационно-технологическому обслуживанию вице-президентам по маркетингу, а сегодня — капитальное оборудование директорам заводов. Даже если у вас много опыта, вам все равно нужно многому научиться. Все менеджеры по продажам, которых я знаю, хотят ускориться и добиться мастерства как можно быстрее.

Согласно исследованию Korn Ferry International*, «на сегодняшний день скорость обучения — главный предсказатель будущего успеха. Она надежнее, чем интеллект, эмоциональный интеллект и даже лидерские качества».

Все это верно и для продаж. Скорость обучения — ваше конкурентное преимущество. Она позволяет стать ключевым фактором. Конечно, при этом нужно выделять время на обдумывание перемен, чтобы понимать, что вам нужно знать, и, наконец, какие действия лучше предпринять.

Если вы быстро обучаетесь, вы изобретательны, проактивны и легко приспосабливаетесь к обстоятельствам. Вы готовы справляться с самыми серьезными трудностями клиентов и помогать им добиваться успеха. А значит, вы способны легко общаться с людьми: вы научились смотреть на все с точки зрения другого. У вас быстрое и гибкое

* Korn Ferry International — американская публичная компания, крупнейший в мире поставщик услуг по поиску руководителей. Основана в Лос-Анджелесе в 1969 году. *Прим. ред.*

мышление, и вы можете придумать множество способов достичь своих целей.

Ваш успех в сфере продаж зависит от того, как быстро вы усваиваете новую информацию и овладеваете новыми навыками. Скорость обучения — ключевой метанавык, определяющий возможность успеха. Он позволяет вам видеть ситуацию целиком и находить свежие решения, переносить опыт из одной области в другую и справляться с меняющимися целями. Если вы умеете быстро учиться, вы будете продолжать поиск правильных ответов, зная, что они существуют. Вы заранее предчувствуете угрозы и возможности, пока еще можете повлиять на результат.

Если вы способны быстро учиться, вы заключаете больше сделок, делаете это быстрее и получаете бóльшую прибыль. Уже ради этого стоит овладеть этим навыком. Но он может пригодиться где угодно — не важно, кем вы работаете и на кого. Люди, способные быстро разобраться в любом вопросе, всегда востребованы — в любой отрасли и на любой должности.

Понятно, что развитие скорости обучения — суровая необходимость. И надо осознать, что станет основой приобретения и поддержания гибкости мышления. Лучшие менеджеры по продажам — не просто увлеченные и способные ученики. Их настрой и образ мыслей побуждают их двигаться вперед, невзирая на препятствия. К счастью, как вы сами скоро убедитесь, вы тоже можете использовать это бесценное мировоззрение.

Скорость и гибкость обучения — ваше единственное надежное конкурентное преимущество.

Часть II

Гибкое мышление

*Гибкие продавцы думают иначе, чем их коллеги.
Их образ мышления поддерживает их в сложные
времена и в итоге обеспечивает высочайший
уровень профессионализма.*

Глава 5

Примите важнейшее решение

Как вам хорошо известно, чтобы стать мастером в чем угодно, надо потратить время и силы. Вы неизбежно столкнетесь с трудностями. Некоторые препятствия покажутся непреодолимыми. А порой вас будут посещать сомнения в своих способностях. Может, вы даже задумаетесь: правильно ли вы выбрали место работы?

Я не раз сталкивалась с такими чувствами. Стоит хоть раз споткнуться на крутой кривой обучения, как появляются страх, сомнения и неуверенность. В своей книге «Война за креатив»* Стивен Прессфилд называет эти чувства *сопротивлением*. Он определяет это состояние как невидимую силу, которая мешает вам, когда вы пытаетесь добиться значительных результатов или улучшить что-нибудь в любой области вашей жизни. Хотя эта сила и невидима, с ней трудно совладать.

Я помню одно из своих первых сражений. Я была новичком и только начала продавать копировальные устройства Xerox. На тренинге нужно было запомнить двадцатиминутную презентацию — дословно. Даже много лет спустя я помню ее наизусть.

* Издана на русском языке: Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. М. : Альпина Паблишер, 2011. Прим. ред.

«Господин Клиент, многие годы Хегох создавала копировальные аппараты, чтобы удовлетворить нужды и потребности наших клиентов. Опыт и успешность нашей компании доказали, что есть четыре основных критерия: легкость эксплуатации, качество копирования, надежность и гибкость. Есть ли еще что-то, что важно для вас, господин Клиент?..»

После недель тренировок я была готова к своему звездному часу. Как только Боб, мой клиент, встал рядом с копировальным аппаратом в нашей комнате для демонстраций, я сразу же начала речь. Все шло по сценарию, я не пропустила ни слова. Все прошло на ура.

Последняя фраза, прежде чем мы начали обсуждать заказ, была такой: «У вас есть какие-нибудь вопросы или комментарии?» Когда я задала этот вопрос, Боб посмотрел на меня, улыбнулся и сказал: «Все замечательно, Джил. Но меня зовут не “господин Клиент”».

Я похолодела. Мне захотелось уволиться прямо здесь и сейчас. Но я не стала этого делать. Этот момент стал поворотным в моей карьере. Я должна была или добиться успеха в Хегох, или найти другое место и начать сначала. Я решила остаться — и это изменило мою жизнь.

Многие менеджеры по продажам не понимают, что успешность — это выбор. Это не дар Бога и не следствие врожденных талантов. Я знаю множество «нормальных» людей, которые добились успеха просто потому, что сказали себе: «Будь оно все проклято. Я сделаю всё, чтобы у меня получилось».

Бывает и наоборот. Я встречала очень талантливых людей, которые разочаровались в продажах. Все оказалось гораздо сложнее, чем им представлялось. Вместо того чтобы сделать выбор, они предали себя. Между всем и ничем они выбрали ничто. В итоге они достигли малой толики того, чего могли достичь. Разочарованные, они бросили свою работу, ощутив себя неудачниками.

Когда мы стремимся к профессионализму, нормально испытывать страх, неуверенность и сомнения. Эти чувства шепчут нам, что у нас ничего не выйдет, овчинка выделки не стоит и если мы потерпим неудачу — то не по своей вине. У всех бывают такие мысли. К несчастью, слишком многие сдаются под натиском сопротивления.

Недавно я разговаривала с группой менеджеров, добившихся высоких результатов в своей работе, об образе мыслей, необходимом для успеха в продажах. Я рассказала им, как часто переживала о плановых показателях или о том, соответствую ли я своей новой должности. (Никто бы не догадался об этом, потому что я всегда делала хорошую мину при плохой игре.) Когда я рассказывала о своей битве с сопротивлением, как ни странно, все кивали. Они тоже через это прошли. Вы бы никогда об этом не догадались, потому что все они держались уверенно и профессионально. Но так же выглядела и я.

Гибкие менеджеры по продажам не позволяют страху, неуверенности и сомнениям взять над собой верх. Им не нравятся чувства, вызванные сопротивлением, но они принимают его как нормальную часть обучения. И главное, это принятие помогает им двигаться вперед. Они хотят достичь профессионализма как можно быстрее и поэтому полностью отдаются учебе.

Они приняли поворотное решение. Они не надеются и не пытаются быть успешными; они осознанно выбрали это. Такой образ мыслей удерживает их на плаву в тяжелые времена. Вот почему он так важен.

Успех — это выбор. Решитесь быть успешным.

Глава 6

Переформулируйте ваши проблемы

У гибких продавцов свой взгляд на проблемы. Они понимают, что их ждут трудности, и не удивляются, когда те возникают. Они готовы к преодолению проблем и не позволяют препятствиям и сложностям лишать их энергии.

Вы не очень понимаете, о чем я? Представьте, что бы вы чувствовали, если бы узнали, что ваш лучший потенциальный клиент собирается подписывать контракт с конкурентом. Безысходность? Опустошенность? Как будто вас ударили в живот? Добавьте немного давления — от руководителя и себя самих, — и чувства станут еще мучительнее.

Потеря энергии — беда для бизнеса. Ваш мозг выключается, и найти выход из ситуации становится сложнее. Тому есть биологическая причина: под влиянием стресса тело производит слишком много кортизола. Этот гормон ухудшает память, негативно влияет на способность находить нестандартные решения и заставляет вас чувствовать себя так, как будто вы не можете контролировать свой успех.

Ключ к решению — изменить взгляд на ситуацию и перестать воспринимать проблемы как негативное событие. Не просто, но это все изменит.

Много лет назад у меня был серьезный карьерный кризис после того, как я потеряла двух важных клиентов. Оба под

давлением Уолл-стрит урезали ненужные расходы. На моих проектах по консультированию этих компаний можно было ставить крест. Клиенты сказали мне: «Держись, Джил. Мы скоро возобновим сотрудничество». Но этого так и не произошло.

Мне снова пришлось искать клиентов. Я быстро обнаружила, что подход, который я использовала много лет, ужасно неэффективен. Сначала я просто расстроилась, но со временем мои страхи вышли из-под контроля. Я беспокоилась, что потеряла привлекательность и никто никогда не возьмет меня на работу. В конце концов, кто захочет работать с консультантом по продажам, который не может найти клиентов? Наконец я стала спрашивать других менеджеров и предпринимателей, есть ли у них проблемы. В моем сознании как будто прорвало плотину. Оказалось, что все, с кем я разговаривала, тоже столкнулись с трудностями.

Как только я поняла, что сложности есть у всех, на меня снизошло озарение. Я осознала, что восприятие ситуации как проблемы лишало меня творческой энергии. Даже когда друзья из лучших побуждений предлагали хорошие идеи, я относилась к ним пессимистично и пренебрежительно. Я попала в водоворот негативных мыслей. Именно тогда, когда мне больше всего были нужны все ресурсы моего мозга, я не могла ими пользоваться.

Все изменилось, когда я превратила проблему в вызов. Я сказала себе: «Джил, это вызов. Ты не знаешь решения, но хорошо решаешь задачи. Ты найдешь выход».

И тогда сразу произошло несколько событий. Я обрела контроль над своим будущим, и мой мозг заработал. Во мне проснулось любопытство, я начала задавать себе много вопросов. Почему клиенты мне не отвечают? Если бы я сформулировала свое послание иначе, были бы ответы другими? Знала ли я достаточно, чтобы мне доверяли? Удалила бы я саму себя из списка контактов? Не слишком ли быстро

я сдавалась? В конце концов я нашла решение — и написала книгу «Продажи крупным компаниям», чтобы другие могли извлечь что-то из моего опыта.

Мой опыт не уникален. Исследования по нейробиологии показывают: когда вы меняете восприятие и вместо препятствий видите возможности, ваш мозг снова наполняется энергией. Он любит задачи и немедленно начинает изучать окружающую среду в поисках полезных идей и открытий. Он также углубляется в прошлое, чтобы найти полезный опыт. Тут вы обнаруживаете нужную информацию, которую не замечали, пока барахтались в болоте негативных мыслей. Может, вы изучите статью в интернете, которая не имеет никакого отношения к вашей задаче, но подарит вам новую многообещающую идею. Или проснетесь утром со свежим взглядом на сложную ситуацию. Когда ваш мозг в таком состоянии, хорошие идеи появляются как будто из ниоткуда.

У большинства нет привычки превращать проблемы в возможности. Но, как я выяснила, гибкие менеджеры делают это постоянно. Они знают, что такой образ мыслей высвобождает их творческую энергию, и это помогает им находить решения.

Преобразуйте проблемы в возможности.

Глава 7

Взгляните на неудачи по-новому

Еще одна особенность гибких менеджеров по продажам — умение воспринимать неудачи по-другому. Когда конкурент выигрывает сделку, гибкий продавец не считает себя неудачником. Когда он терпит фиаско, он не воспринимает это как показатель своего непрофессионализма. Короче говоря, он не принимает промахи на свой счет.

Недавно я слушала интервью с Сарой Блэйкли, CEO Spanx* и самой молодой миллиардершей в мире. Она открыла свою компанию в 2000 году, преодолев невообразимые трудности, чтобы воплотить свою мечту в жизнь. Когда ее спросили, что помогло ей добиться успеха, она ответила — вопрос, который ее отец задавал ей каждый вечер перед ужином: «Что у тебя не вышло сегодня?» Если ничего не произошло, отец расстраивался. Это был знак, что она не росла, не училась и не реализовывала свой потенциал.

Гибкие менеджеры по продажам не считают неудачи показателями своих способностей. Они воспринимают их как естественную часть процесса обучения. Они ждут ошибок и предполагают, что точно что-то сделают не так. Это не значит, что им нравится совершать ошибки. Не больше,

* Spanx — американская частная компания, производитель белья. Создана в 2000 году. *Прим. ред.*

чем всем нам. Но они знают: когда они возьмутся за новое дело, то получат новый бесценный опыт.

Я решила последовать их примеру. За долгие годы я потерпела много неудач. Иногда это были мелкие ошибки, порой чудовищные. Я никогда не забуду глупую ошибку, которая сильно задела Тинси, помощницу SEO. Когда я в первый раз разговаривала с ней, она сказала мне, что уже приняла решение о покупке копировального аппарата — она была моим клиентом. Но на следующих выходных я прочла одну книгу по продажам, где утверждалось, что очень важно продать товар господину Руководителю, а не какой-то мелкой сошке. Так что в понедельник утром я первым делом позвонила и договорилась о встрече с SEO.

Когда я приехала на встречу, Тинси встретила меня в дверях. Она была в бешенстве и не стала сдерживать себя в выражениях. Она ругала меня нецензурными словами. От шока я потеряла сознание прямо в приемной. Мне буквально пришлось собирать себя по кусочкам.

Провалилась ли я? Не то слово! Еще как. Когда я пришла в себя, Тинси выставила меня за дверь и приказала никогда не возвращаться. Я не вернулась. Но решила не принимать это на свой счет. Это была просто учебническая ошибка — возможность для роста. Чему я научилась? Никогда ничего не делать за спиной других. Если вам нужно встретиться еще с кем-нибудь, кроме человека, с которым вы работаете, убедитесь, что у вас есть на то веская причина. И по возможности постарайтесь вовлечь его в организацию встречи.

Когда вы воспринимаете неудачи как ценный опыт, все меняется. Вы перестаете винить себя. Вам больше не нужно делать все идеально. Стресс практически исчезает, и это хорошо, потому что ваше мышление становится более ясным и творческим.

Новый взгляд на ошибки дает возможность учиться, экспериментировать и расти. Это крайне важно, если у вас

новая работа. Если в первые месяцы вы будете судить себя слишком строго, вам будет сложно раскрыть свой потенциал.

Если у вас трудности, это не значит, что вы не справляетесь. Вы просто еще не разобрались в проблеме. Мне очень нравится такой ход мыслей, он всегда мотивирует не отставать и идти дальше — ведь успех неизбежен.

Свежий взгляд на промахи даже важнее, когда вы опытный профессионал. Если вы уже давно не учились новому, то, пытаясь овладеть навыками и знаниями, вы, возможно, почувствуете себя неуклюжим. Каждая клеточка вашего тела будет умолять вас вернуться к привычным моделям поведения. Но это серьезная ошибка. Если вы не будете постоянно расти, то отстанете от поезда.

Если вы все еще зацикливаетесь на неудачах, пора принять решение. Можно жить в постоянном страхе ошибиться и быть только тенью человека, которым могли бы стать. Или иначе воспринимать провалы и принять ваши промахи как часть обучения.

Неудачи — путь к успеху. Если вы не станете учиться на своих ошибках, вы обречены повторять их снова и снова, пока либо не сдадитесь, либо не поймете, в чем дело. Когда вы измените образ мыслей, то начнете двигаться вперед. Именно поэтому такой настрой очень важен.

**Взгляните на ваши промахи как на бесценный опыт, из которого
можно извлечь урок.**

Глава 8

Ставьте правильные цели

Как именно формулировать цели, чтобы добиться успеха? В продажах чаще всего ставятся цели, ориентированные на результат, — например, «превысить запланированный показатель на 65%» или «заработать 200 тысяч долларов». Стремиться к звездам — похвальное занятие, но исследования показывают, что великие цели могут стать препятствием, особенно если вы еще не достигли мастерства в своем деле.

Так произошло и со мной. Когда-то один менеджер по продажам настоял, чтобы в январе я поставила себе цель по доходу на год. Он сказал, что сумма должна была быть гораздо больше, чем я когда-либо зарабатывала, и мне нужно приложить много усилий, чтобы достичь успеха. Я так и сделала, но не чувствовала, что это возможно. Руководитель предложил, чтобы я разбила цель по месяцам, неделям и дням и отслеживала свои достижения. Не помогло. К концу первого квартала я уже отставала от плана. К концу второго стало ясно, что цели мне не достичь. Хуже того, я чувствовала себя опустошенной, хотя по всем другим показателям год у меня был хороший.

Если вы ставите цели, ориентированные на результат, то вы привязываете к ним свою самооценку. Чтобы не травмировать свое самолюбие, скорее всего, вы будете обвинять что угодно, только не себя.

Нам нужны цели «стать лучше». По утверждению психолога Дона Вандевалле, такие цели «фокусируют внимание на приобретении новых навыков, умении справляться с новыми ситуациями и повышении уверенности в себе». В его исследовании менеджеры по продажам, стремящиеся «стать лучше», ставят себе более высокие ориентиры по объему продаж, работают упорнее, планируют лучше и достигают большего. Ясно, что задача стать лучше мотивирует гораздо сильнее, чем беспочвенные цели, ориентированные на результат.

Но это еще не всё. У гибких менеджеров есть цель и способности, благодаря которым они достигают результата и становятся лучше. В книге «Психология достижений»* Хайди Хэлворсон раскрывает эту тему глубже. Ее работа в Научном центре мотивации Колумбийской школы бизнеса демонстрирует, что нужны еще два типа целей:

- Цели типа «Зачем?» для мотивации. Они напоминают нам о выгодах, которые мы получим, достигнув своей цели.
- Цели типа «Что?» для воплощения в жизнь нашего видения желаемых результатов. Нам нужно как можно четче наметить конкретные действия, которые необходимо предпринять, чтобы достичь цели.

Недавно я слышала интервью с Тайгером Вудсом вскоре после того, как он выиграл свой четвертый турнир PGA Tour** сезона 2013 года. После трехлетней полосы неудач он наконец снова стал первым. Интервьюер спросил Вудса: «Как, по-вашему, сейчас обстоят ваши дела?» Спортсмен ответил: «Я становлюсь лучше».

* Издана на русском языке: Хэлворсон Х. Психология достижений. Как добиваться поставленных целей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

** Тайгер Вудс (настоящее имя Элдрик Вудс, род. 1975) — американский спортсмен-гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мэйджор»; PGA (Professional Golfers' Association) Tour — организатор основных мужских профессиональных соревнований по гольфу в США и Северной Америке. *Прим. ред.*

Тайгер не сказал, что достиг своей цели и выиграл турнир. Он сосредоточился на самосовершенствовании, что подразумевало достижения ряда целей. Много лет он анализировал каждый аспект своей игры, чтобы найти то, что можно улучшить. Совсем недавно он работал над улучшением замаха; уже третий раз в своей профессиональной карьере он тщательно анализировал свою технику. Он также всегда тренируется, чтобы успешнее класть мяч в лунку, поскольку его результаты в этом не так стабильны, как ему хотелось бы.

Зачем это Тайгеру? Он снова хочет оказаться на вершине, но знает, что сосредоточенность на достижении этой единственной цели не поможет ему. Главное — шаг за шагом становиться лучше. А поскольку его результаты часто ухудшаются, прежде чем наступают улучшения, ему не нужно давление целей, ориентированных на результат.

Гибкие менеджеры по продажам поступают так же. Их образ мыслей — постоянное улучшение. Они ставят цели «стать лучше». Цели очень личные; они знают, что их мотивирует. Они критически разбирают то, чем занимаются, чтобы найти области, в которых могут стать сильнее.

В следующих главах показаны многочисленные стратегии улучшения навыков продаж и умения ускоряться. Вы также познакомитесь с описанием конкретных действий, позволяющих увеличить скорость обучения и углубить знания. Убедитесь, что вы ставите правильные цели, которые помогут вам на вашем пути.

Преобразуйте цели, направленные на результат, в цели, помогающие вам стать лучше.

Часть III

Учитесь быстро

*Так много нужно изучить, а времени так мало.
Узнайте, как заложить прочный фундамент для
будущего успеха, быстро усваивая информацию,
необходимую для вашей работы.*

Глава 9

Быстрый путь к мастерству

Большинство людей никогда не обращают внимания на то, как они учатся. Обычно, когда вы оказываетесь в незнакомой ситуации, вы, стараясь изо всех сил, кое-как доводите дело до конца. Но перегруженность быстро накрывает вас с головой. Вы начинаете сомневаться, сможете ли когда-нибудь все это выучить. Знакомо, да?

Верите или нет, но я по доброй воле пятнадцать лет выбирала непосильные нагрузки. В то время я помогала компаниям, занимающимся продажами, быстро раскрутить их новые продукты. Они обычно включали меня в проект за несколько месяцев до даты выпуска продукта на рынок. За пару недель я должна была разобраться в новых предложениях, покупателях, рынке, конкурентах и грядущих изменениях. Мне также нужно было понять их методологию продаж, трудности и препятствия, с которыми они сталкивались.

Получить необходимую информацию от клиентов всегда было сложно. Иногда они не говорили мне ничего. В других случаях я теряла много времени, продираясь сквозь болото ненужной информации в поисках драгоценных крупниц полезных сведений. Я потратила бездну часов, разговаривая с искренне желающими помочь людьми, которые долго рассказывали мне о том, что никак не было связано с тем, что мне было нужно.

Когда я наконец узнавала все необходимое, я должна была быстро разработать пособия, где давалось определение

идеального клиента, описывались эффективные предложения и преимущества продукта, обращения к потенциальным клиентам, планы первых встреч, слайды презентаций и другие инструменты продаж. Также я создавала программу тренинга для команд моих клиентов для каждого конкретного случая.

Сказать, что для этого за короткий период надо было разобраться в огромном количестве вопросов, — значит ничего не сказать. Поначалу я занималась выводом новых продуктов на рынок три раза в год. Но в скором времени это число возросло до 10–12. И что еще больше усложняло проблему, минимум 60% продуктов выводилось на рынки, с которыми я вообще не была знакома. За эти годы я, наверное, продала больше продуктов в разных сегментах, чем любой другой человек в мире. Даже не так: во всей Вселенной.

Порой я задумывалась, смогу ли когда-нибудь осмыслить все происходящее. Но со временем я выработала отточенную методологию, позволявшую мне прийти в любую компанию, быстро найти нужную информацию и превратить ее в удобные инструменты и программы тренинга. В итоге я поняла, какие два фактора делали задачу выполнимой: 1) я обнаружила, чему именно должна научиться; 2) и поняла, как научиться этому быстро.

В продажах нельзя разбрасываться своим временем; от нас ждут результатов здесь и сейчас. Сосредоточенность на стратегиях быстрого обучения помогает быстро усваивать новые знания и развивать новые навыки. Именно приобретению важнейших знаний и посвящена вся эта часть. В конце концов, прежде чем начинать, вы должны знать, что вы продаете и кому.

Знать, что учить и как учить, — необходимое условие успеха.

Глава 10

Используйте быстрое обучение

Можно выработать навык учиться быстро и гибко. Большинство людей этого не знает; они думают, что либо уже умеют это, либо им это не дано. Мы часто считаем себя просто приемниками информации, которую, по мнению компании, мы должны усвоить. С такой установкой мы бредем по жизни вслепую, не зная, что управлять бесконечным потоком информации нам под силу. Поскольку мы редко попадаем в ситуации, когда нам надо выучить много нового, мы можем даже не подозревать, что высокоэффективный способ обучения существует.

Я научилась учиться потому, что это было нужно в моей работе. Однако мне пришлось открывать все методом проб и ошибок. Никто не учил меня лучшим приемам. Но за последние десятилетия количество исследований, посвященных работе мозга, постоянно росло. Теперь мы гораздо лучше знаем, как наш мозг понимает, вспоминает, принимает решения, тормозит, анализирует, ставит приоритеты и создает новые знания. В следующих главах я покажу, как эти открытия нейробиологии можно преобразовать в практические подсказки и техники, которые помогут вам быстро приобретать нужные знания.

Шесть стратегий быстрого обучения, на которых мы сосредоточимся, можно применять практически в любой

области, где вы хотите достичь мастерства. Вы можете использовать их, чтобы научиться управлять самолетом, разработать сайт или изучить иностранный язык. Ваши знания влияют на вашу стартовую позицию, но не отменяют важности этих стратегий. Вот краткий обзор этих шести техник.

Разбиение на части. Разбиение больших объемов информации на более мелкие и лучше усваиваемые фрагменты — ваша главная задача. Иначе дело кажется невыполнимым. Мозг любит структуру. Он распределяет новые знания по воображаемым папкам, туда, где они лучше всего встроятся в уже существующую картину. Когда же вы создаете эти папки сами, вы значительно улучшаете способность к запоминанию и извлечению информации из памяти. Вы также освобождаете ресурсы мозга для более сложных задач (например, для планирования стратегии работы с клиентами).

Определение последовательности. Разбив предмет или навык на небольшие разделы или куски, нужно определить, что вы должны выучить в первую очередь, а что потом. Большинство людей не контролируют этот шаг; они просто потребляют информацию в той последовательности, в которой им ее выдают. Но если изучать что-то не по порядку, то вы не всегда сможете понять, о чем речь.

Построение связей. Связывание новых навыков и знаний с тем, что вам уже известно, — отличный способ улучшить обучение и воспроизведение информации. Например, вы можете заметить, как ваша новая работа похожа на предыдущие. Упор на стратегию построения связей — один из быстрых способов разобраться в новой области, потому что в вашем мозге уже есть подходящие папки, куда вы можете складывать новые знания.

Освобождение. Ваш мозг легко застопоривается. Чем больше нужно держать в памяти, тем хуже он работает.

Ключ к способности воспроизводить гигабайты информации — в умении отрешиться от того, чему вы сейчас учитесь, чтобы спокойно вернуться к этому позже. Это не такая уж уникальная стратегия, но она очень эффективна, потому что освобождает пространство для усвоения новых знаний.

Практика. Всякий раз, когда вам нужно усвоить новый навык, необходима сознательная и целенаправленная практика. В продажах тренировать навыки можно с помощью ролевых игр. Многие менеджеры игнорируют эту важнейшую стратегию. Но только тренировка в приближенных к реальным условиям дает возможность понять, готовы ли вы к жизненной ситуации. Практика — тест, который сразу дает обратную связь. Кроме того, всякий раз, когда вы тренируете навык, вы закрепляете новую модель поведения.

Расстановка приоритетов. Ваш мозг не способен заниматься двумя делами одновременно. Вопреки распространенному заблуждению, многозадачность — не лучший способ справиться с большим количеством дел. На самом деле она сковывает возможности вашего мозга. Чтобы эффективно использовать свои мыслительные способности, в начале каждого дня решайте, какие дела сейчас важнее всего, и затем решайте их по одному, не обращая внимания на все остальные.

Из следующих глав вы узнаете, как эти стратегии можно применить в продажах. Вы также овладеете техниками, которые помогут вам достичь мастерства в вашем деле.

Чтобы учиться быстрее, разбивайте информацию на мелкие кусочки, определяйте правильный порядок освоения, связывайте новые знания с имеющимися, освобождайте мозг для новой информации, практикуйтесь и расставляйте приоритеты.

Глава 11

Составьте карту

Несколько лет назад, когда я занималась подготовкой продавцов, я работала с торговым представителем по имени Антонио. Когда мы с ним только встретились, он был уверен, что в этой области у него ничего не получится. Он недавно начал работать в новой компании, предоставляющей полный комплект услуг в сфере маркетинга, но у него уже появились серьезные сомнения в правильности выбора работы.

Помимо занявшей полдня ориентировки, Антонио не прошел никакого обучения. Вместо этого его футболили от одного человека к другому. Каждый из них должен был ознакомить Антонио со своей областью. Вскоре Антонио буквально потонул в море бессвязной информации. Его мозг был перегружен, пытаясь запомнить все это, не говоря уже о том, чтобы связать знания в какую-то систему (рис. 1).

Я уверена, что вы сами испытывали это чувство. Когда надо много выучить, порой вы не знаете, с чего начать. Даже если у вашей компании есть хорошая программа адаптации новых сотрудников, все равно может быть очень сложно. Вы слишком рано остаетесь один на один с проблемами, без подсказки, как использовать материал, который вам только что преподнесли. Когда я занималась выводом новых продуктов на рынок, я чувствовала себя перегруженной. Моя

голова была готова взорваться. Ваш бедный мозг может вынести много, но рано или поздно он закричит: «Все! С меня хватит!»»



Рис. 1. Необходимые области знаний для менеджеров по продажам

Я убедила Антонио, что его чувства и сомнения абсолютно нормальны. Но чтобы справиться с этим, ему нужно было взять под контроль процесс обучения. Хватит быть пассивной губкой и пытаться впитать всю информацию сразу. Но эта задача была невыполнимой, учитывая, что его мозг уже взбунтовался.

Чтобы встать на путь стратегически верного обучения, первым делом Антонио должен был освободить мозг. Я сказала ему, чтобы он для начала записал, что, по его мнению, он должен выучить. Его бесконечный список включал такие пункты, как все детали о различных услугах компании, понимание ее уникальной методологии, ее отличия

от конкурентов, ценообразование продуктов, способы добиваться встреч с клиентами и много чего еще.

Потом я попросила Антонио записать то, что ему уже рассказали сотрудники. В этом длинном списке было показано, как использовать системы по управлению отношениями с клиентами и заполнять отчеты о расходах, что должно входить в обращение к клиенту, каковы текущие проекты и страховая политика компании, как должна выглядеть хорошая презентация и к кому обращаться за помощью.

Это помогло: как только он выгрузил всю эту информацию на бумагу, ему стало легче. Глядя на уйму пунктов в своем списке, Антонио мог понять, почему он чувствовал себя таким перегруженным и не мог ничего вспомнить. Слишком много информации. Когда головокружение прекратилось, он наконец смог сосредоточиться на том, чтобы привести этот хаос в порядок.

Потом мы обратились к разбиению на части. По утверждению Дэвида Рока, автора книги «Мозг. Инструкция по применению»*, исследования показывают: максимальное число фрагментов или разделов, которое наш мозг способен обработать оптимально, равно 4. Когда я была консультантом по выводу новых продуктов, я обнаружила, что лучшее разбиение для менеджеров по продажам таково: компания, продукты, покупатели и продажи. Внутри каждого раздела были свои подразделы.

Чтобы как можно лучше сохранить новые знания, Антонио должен был распределить информацию по четырем категориям. Чтобы помочь ему начать обработку материала, я показала ему интеллект-карту (рис. 2), которую уже много лет использовала во всех проектах по запуску новых продуктов.

* Издана на русском языке: Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. М.: Альпина Паблишер, 2014. *Прим. ред.*

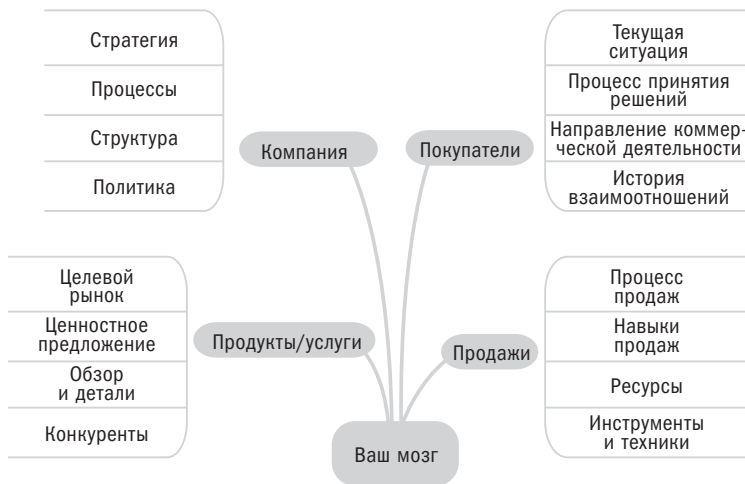


Рис. 2. Интеллект-карта для менеджеров по продажам

Эти четыре раздела, как и подразделы, включают практически все, что вам нужно узнать, чтобы быстро войти в курс дела на новой должности. Первый шаг — понять, что вам нужно выучить.

Вы определили разделы. Что дальше? Начните с создания в голове воображаемых папок для каждого из них, с конкретными именами — например, «Целевой рынок», «Стратегии по работе с потенциальными клиентами» или «Система управления отношениями с клиентами».

Вам также понадобятся реальные или компьютерные папки для всех относящихся к делу ресурсов, с которыми вас знакомят или которые вы находите сами в процессе обучения. Эта на первый взгляд простая техника на самом деле — мощный инструмент, чтобы вспомнить выученное, когда оно вам нужно. Держите папки и интеллект-карты на виду. Их можно использовать для отслеживания того, что вы уже выучили и с чем вам еще предстоит столкнуться.

Вернемся к Антонио. Как только он распределил требования к работе по нескольким областям, он тут же испытал

огромное облегчение. Оказалось, что все не настолько бес-
связно, как он боялся. Когда он начал применять техники
обучения к собранной информации, он стал быстрее вспо-
минать нужные факты. Теперь ему было проще понимать,
что он уже знает и на чем ему надо сосредоточиться в бли-
жайшее время.

Разбиение — только начало процесса быстрого обуче-
ния. Когда вы создадите хранилище нужной информации,
вам необходимо будет понять, в каком порядке приступать
к освоению новых знаний, насколько хорошо надо разби-
раться в каждой из областей и насколько важна та или иная
область. Время на то, чтобы быстро войти в курс дела, огра-
ничено, поэтому очень важно сделать правильный выбор.

**Техники разбиения уменьшают беспорядок в голове
и улучшают память.**

Глава 12

Глубокое погружение

В первые несколько месяцев на новой должности вы наверняка будете учиться без остановки. Я понимаю, что за это время вам хотелось бы впихнуть все нужные знания в свою голову, но, если ваша предыдущая работа не была похожа на нынешнюю, это вряд ли возможно. Если верить эксперту в области продаж Ли Салз, чтобы новичок в конкретном проекте показывал те же результаты, что и его опытные коллеги, потребуется минимум восемь месяцев, даже если у него уже есть большой опыт продаж.

Практически невозможно стать экспертом за одну ночь. Поэтому вы должны поставить себе другую цель. К чему же вы должны стремиться?

Ваша цель — разобратся в ситуации за 30 дней. Значит, через месяц у вас будет реально работающая информация о том, что важнее всего для ваших потенциальных клиентов и покупателей. Это позволит вам:

- вести содержательные разговоры с потенциальными клиентами и при этом не казаться новичком;
- задавать мудрые вопросы, которые показывают, что вам можно доверять;
- показывать, что вы понимаете их проблемы, трудности, цели и многое другое.

Чтобы понять ситуацию за 30 дней, вы должны глубоко в нее погрузиться. Вам нужно полностью сосредоточиться на том, чтобы сразу изучить как можно больше материала. Согласно исследованию DDI (Development Dimensions International), ведущей компании, которая специализируется на управлении развитием и потенциалом сотрудников, хорошее начало крайне важно. Если люди не ощущают прогресса за 30 дней, они теряют уверенность в себе, перестают любить свою работу и застревают на негативных эмоциях. Потом они начинают искать другую работу. Возникает порочный круг.

Именно поэтому, чтобы облегчить ваш путь к профессионализму, надо использовать умный подход. Тридцатидневное глубокое погружение хоть и бывает напряженным, но дает колоссальную отдачу. Вот подсказки, которые помогут вам получить максимальную пользу.

Настройтесь на обучение. Проще говоря, будьте готовы учиться. Вы бы не пошли на занятия в школу или университет без тетради и ручки. И вы должны быть готовы к учебе на новой должности. В следующие несколько недель придется делать много заметок, поэтому блокноты и листы должны быть под рукой. Я бы также порекомендовала запастись папками, чтобы сразу распределять информацию о продуктах, рынках, покупателях и процессах принятия решений по категориям. Иначе кипы бумаги будут накапливаться, и вы никогда не сможете найти то, что надо, тогда, когда это надо. Если вы предпочитаете структурировать информацию в электронном виде, тоже подготовьте необходимые инструменты. Можете использовать те же названия папок. Разные средства, идея одна.

Используйте «период отсрочки». Никто не ждет, что на новом месте вы сразу начнете во всем разбираться. Большинство ваших руководителей и коллег будут готовы отвечать на ваши вопросы. Не позволяйте вашему сомнению

помешать процессу. Заведите список вопросов, на которые вам нужно получить ответы.

Держите вашего руководителя в курсе дела. Возможно, ваш работодатель предоставил вас самому себе. Даже тогда регулярные сообщения о том, чему вы недавно научились, покажут ему, что вы серьезно относитесь к своему профессиональному росту. Ваш руководитель будет несказанно удивлен тому, с каким рвением вы работаете, чтобы быстро войти в курс дела. Делитесь тем, что вы планируете на текущую неделю. Берите с собой календарь, чтобы показать, как вы используете свое время. Может, вам кажется, что это не играет никакой роли, но это не так. В любом случае, когда вам понадобится помощь, вы ее получите.

Узнайте свой стиль обучения. Тут у каждого есть свои предпочтения. Лично я люблю читать, мне лучше подходят визуальные средства. Возможно, вам удобнее слушать новый материал или взаимодействовать с ним. Важно, чтобы вы нашли способ, который подходит именно вам.

Наконец, будьте добры к себе. Во время глубокого погружения вы можете быть своим худшим врагом. Сосредоточьтесь на цели «стать лучше». Убедитесь, что у вас есть время на то, чтобы осознать, как много вы уже выучили. Может быть, вы сами себя удивите.

Ниже мы подробнее остановимся на первом шаге глубокого погружения, который существенно ускорит обучение на новой должности или в новом проекте.

Используйте 30-дневное погружение, чтобы быстро войти в курс дела.

Глава 13

Сосредоточьтесь на самой важной информации

Недавно я слушала, как Тим Феррис, автор книги «Как работать по четыре часа в неделю...»*, рассказывал об ускоренном обучении. Он способен разобраться в новом предмете за очень короткое время. Его стратегия — разбить информацию на части, в которых он потом ищет «минимально эффективную дозу». Цель — определить наименьший объем работы для того, чтобы быстро получать первоклассные результаты.

Эта стратегия работает и в продажах. Чтобы быстро войти в курс дела, не нужно учить сразу все. Кроме того, это ужасно непродуктивно, обычный человек не может помнить все. Чтобы стать профессионалом, необходимо сразу сосредоточиться на поиске «минимально эффективной дозы».

После вывода на рынок многочисленных продуктов я поняла, что есть информация, которая важна для успеха в работе с любым клиентом. Без нее сложно поставить привлечение новых клиентов на поток или вести с ними продуктивные разговоры.

Я также обнаружила, как важно управлять процессом получения информации. Иначе люди заваливали меня горами фактов и цифр, которые, по их мнению, важны,

* Издана на русском языке: *Феррис Т.* Как работать по четыре часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богаче. М.: Добрая книга, 2014. *Прим. ред.*

но на данный момент оказывались бесполезны. Их горячее желание поделиться знаниями на самом деле имело негативные последствия: мой мозг засорялся. Если вы сейчас оказались в такой ситуации, скажите своему наставнику, что вы цените его помощь, но у вашего мозга есть ограничения и лучше отложить знакомство с этой информацией на потом. Не забывайте при этом улыбаться. Затем возьмите процесс обучения в свои руки.

Ниже приведены вопросы, которые помогут определить, что нужно выучить сейчас, а что может подождать. Я использовала их много раз — и они действительно помогают отделить важные знания от несущественных. Возможно, вам придется поговорить с разными людьми, чтобы получить ответы на свои вопросы, но результат того стоит. Вы гораздо быстрее станете более продуктивными.

Начните с общей картины. Исследования показывают, что вашему мозгу сначала нужен общий обзор, прежде чем он сможет приступить к деталям. Задайте вашему руководителю и коллегам следующие вопросы:

- Вы можете в общих чертах описать, какие продукты я буду продавать?
- Какой рынок можно считать целевым для этих предложений? Почему это хорошее решение для клиентов?
- Не вдаваясь в подробности, объясните, как они помогают покупателям. Какие результаты те получают?

Эти вопросы помогут вам в общих чертах определить, что вы продаете, кому и почему это важно.

Определите ваши приоритеты. Отделение того, что обязательно нужно знать, от того, что хорошо бы знать, — мой любимый шаг, потому что он упрощает жизнь. Опять же, попросите руководителя и коллег помочь вам расставить приоритеты. Обратите особое внимание на их доводы, чтобы вам была понятна их логика.

- Реализация каких продуктов принесла успех нашей компании в этом году?
- Какие продукты больше всего привлекают потенциальных клиентов?
- Если бы в этом году я могла продавать только один продукт, что бы это было?
- В каких из наших продуктов больше всего заинтересованы текущие клиенты?
- Есть ли у нас продукты, которые не очень популярны?
- Если мы продаем наши продукты в разных отраслях, с какой лучше всего начать?
- Какие сегменты рынка предоставляют лучшие возможности прямо сейчас?
- Какие люди больше всего влияют на процесс принятия решений?
- Какие факторы, если такие есть (например, времена года), влияют на наши продажи?

К этому моменту вы уже определили «минимально эффективную дозу». Пока игнорируйте несущественную информацию. Сейчас ваша задача в том, чтобы узнать как можно больше о действительно важном.

Для улучшения понимания обязательно спросите: «Вы можете привести пример?» Чем подробнее будет история, тем лучше. Конкретные ситуации запоминаются гораздо лучше, чем обобщения.

Кстати о примерах. Помните Антонио из главы 11? Я говорила, что он работает на маркетинговую компанию, предоставляющую полный пакет услуг. Она с гордостью называла себя «отделом по маркетингу в одном флаконе». Она предлагала услуги по брендингу, автоматизации маркетинга, определению круга потенциальных клиентов,

предоставлению гибких онлайн-тренингов и т. д. клиентам из разных отраслей.

Неудивительно, что у Антонио голова шла кругом. Я предложила ему поговорить со своим руководителем о том, что он чувствует себя загнанным в угол и очень перегруженным, поскольку ему надо выучить слишком много. Этот разговор стал важным первым шагом для Антонио, и, как оказалось, руководитель понятия не имел о том, как тяжело его сотруднику. (На заметку: ваш руководитель не умеет читать мысли. Когда у вас возникают проблемы, поговорите об этом, особенно если вы в начале пути, чтобы он мог вам помочь.) Чтобы Антонио разобрался в задании, они обсудили вопросы, которые я приводила выше.

После этого разговора руководитель решил, что в следующие три месяца он будет заниматься продажей услуг по определению круга потенциальных клиентов технологическому сектору. Заключение договоров с хорошими клиентами было для этих компаний злободневным вопросом, поэтому организовывать встречи оказалось гораздо проще.

Теперь, вместо того чтобы знать все о многочисленных маркетинговых услугах своей компании, Антонио мог сосредоточиться на конкретной нише. Он с головой погрузился в изучение этого сегмента. Задавая своему руководителю и коллегам приведенные выше вопросы, он еще больше сфокусировался на необходимой информации. В скором времени Антонио разобрался в своей области настолько хорошо, что без труда мог вести содержательные разговоры с потенциальными клиентами.

Стратегия сосредоточения на нужной информации и минимальной эффективной дозе сработала. Антонио достиг профессионализма в одной области, что позволило ему быстро заключить несколько сделок. Имея за плечами такой положительный опыт, он легко смог перестроиться

на работу в других сегментах рынка, ему стало проще продавать более широкий спектр услуг.

Суть техники в том, что в самом начале надо сосредоточиться только на важной информации. Это позволяет создать фундамент для дальнейшего обучения. Возможно, вам не удастся найти такую конкретную нишу, какую нашел Антонио, но вы определите порядок усвоения новых знаний так, чтобы сначала шла важнейшая информация. Задавайте правильные вопросы, определяйте приоритетные области и сосредоточивайтесь на том, чтобы узнать о них как можно больше.

В начале обучения сосредоточивайтесь на важнейшей информации.

Глава 14

Выучите жаргон

Я не буду долго объяснять этот совет. Когда вы оказываетесь в новой среде, вы быстро обнаруживаете, что в каждой компании говорят на своем языке. Если вы с ним не знакомы, он может звучать для вас как абракадабра. Ваши коллеги говорят о таких вещах, как оптимизация, потенциальные данные и аналитика человеческого капитала, сопровождая их аббревиатурами вроде DBA, B2B и BPO*. Может, они постоянно сыплют такими терминами, как TCO, EBITDA и DSO**.

После многих лет работы в сфере продаж и вывода многочисленных продуктов на рынок я поняла, как важно быстро выучить профессиональный жаргон.

С первого же дня начинайте вести словарь. Каждый раз, когда слышите новое слово или выражение, записывайте его немедленно. Потом, когда у вас будет время, попросите

* DBA — Data Base Administrator — администратор базы данных, или Doctor in Business Administration, доктор бизнес-администрирования; B2B — Business-to-Business, сделки между юридическими лицами; BPO — Business Process Outsourcing, аутсорсинг бизнес-процессов. *Прим. перев.*

** TCO — Total Cost of Ownership, совокупная стоимость владения: общая величина целевых затрат владельца с момента начала вступления в состояние владения до момента выхода из него и исполнения владельцем полного объема обязательств, связанных с владением; EBITDA — Earnings before Interest, Taxation, Depreciation and Amortisation, прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации; DSO — Days Sales Outstanding, средний срок погашения дебиторской задолженности в днях. *Прим. перев.*

кого-нибудь из вашей компании объяснить его смысл. Убедитесь, что у вас есть *точное* определение, иначе вы можете что-нибудь упустить.

Вот категории, которые стоит включить в ваш словарь:

- **Компания:** любые термины или аббревиатуры, которые употребляются только в вашей компании. Они могут быть разной тематики, включая ваши продукты, возможности финансирования или варианты выплаты гонораров.
- **Отрасль:** более распространенные термины, которые знакомы широкому кругу людей, работающих в вашей отрасли. Эти слова могут использоваться для описания процессов, трендов, систем или методологий. Ваши покупатели думают, что вы с этими терминами знакомы.
- **Финансы:** любая терминология, которая поможет потенциальному клиенту понять, в его ли интересах менять ситуацию. Очень важно знать ключевые финансовые факторы и стимулы ваших клиентов.
- **Прочее:** раздел для тех слов, выражений, фраз и аббревиатур, для которых не нашлось места в других. Никогда не забуду тот момент, когда мой менеджер по продажам сказал, что я должна «вступить в связь» с клиентами. После короткого разговора я обнаружила, что можно понимать это не буквально.

Создание личного словарика ускоряет запоминание, позволяет быстрее осваивать новые идеи и повышает беглость вашей речи.

Как лучше всего организовать словарик? Так, как вам удобнее. Вы можете просто записывать слова, создавать интеллект-карты, выписывать их на карточки, составлять электронную таблицу или вести его онлайн.

Лично я предпочитаю выписывать их на лист бумаги: тогда все у меня в одном месте. Главное — простота и доступность.

Когда новое слово или выражение сбивает вас с толку, не бойтесь задать глупый вопрос: «Что это значит?» Лучше минуту выглядеть бестолковым, чем оставаться таким всю жизнь.

Обучение жаргону улучшает понимание и позволяет вам быстрее войти в курс дела.

Глава 15

Ориентируйтесь на интересы покупателей

Из всех моих открытий в продажах это одно из самых важных для успеха. Будь у меня возможность, я бы прокричала на весь мир: «Понимание того, кому вы продаете, гораздо важнее того, что вы продаете».

Решения принимают люди, а не организации. Чем больше вы знаете о том, что движет покупателями, тем лучше для вас. Несомненно, это важнейшая информация.

К несчастью, многие компании не понимают всей ценности этой идеи. Если вы новичок, они тратят часы и дни, объясняя вам душеспасательные подробности работы ваших продуктов. Но когда вы спрашиваете, кто принимает решения, у них не так много полезной информации. Однако пусть это не станет для вас помехой. Это слишком важно для успеха в сфере продаж. Приложите максимум усилий, чтобы раздобыть эту информацию.

Для начала выясните, кто участвует в принятии решений. Это директор по маркетингу, вице-президент по коммуникации, директор по выставкам или все трое? Сегодня в крупных компаниях часто решения принимают комитеты, в которые входят пять-семь человек. Все эти люди важны для вас, но некоторые более влиятельны. Узнайте, у кого больше влияния, чтобы ускорить процесс обучения.

Когда вы определите, кто какую должность занимает, нужно понять их роли, зоны ответственности, цели, их мотивацию, текущую ситуацию и их проблемы. Эта важная информация поможет вам:

- составлять дельные, содержательные письма;
- планировать увлекательные встречи с покупателями;
- помогать людям принимать верные решения;
- подчеркнуть ваши преимущества перед конкурентами.

Матрица покупателя

Должность _____

Роль/зона ответственности: что они возглавляют? чем управляют?

Бизнес-цели и контрольные показатели: чего они хотят достичь? как измеряют свой успех? как оценивают результаты своей деятельности?

Стратегические действия: какие стратегии они используют и какие действия предпринимают, чтобы достичь своих целей?

Внутренние препятствия: с какими наиболее вероятными проблемами, которые могли бы помешать достижению этих целей, сталкивается компания?

Внешние препятствия: какие внешние факторы или тенденции в отрасли могут усложнить достижение целей?

Взаимодействие: с кем они чаще всего взаимодействуют (например, партнерами, подчиненными, руководителями или людьми извне)?

Текущая ситуация: как она соотносится с вашим продуктом?

Причины изменений: что могло бы побудить их что-то изменить?

Препятствия для изменений: что могло бы заставить их сохранять текущую ситуацию, даже если их что-то не устраивает?

Очень легко потеряться в море неважной информации. Поэтому я разработала инструмент, помогающий мне не забывать о главном, — матрицу покупателя. Этот лист, где собрано все самое важное для лиц, принимающих решения, позволяет мне очень быстро понять, что действительно существенно для конкретного покупателя. Я много лет использовала его для вывода новых продуктов на рынок и развития моего бизнеса. Я также применяю его при проведении тренингов в сфере продаж.

Заполнить матрицу зачастую проблематично. На моих семинарах часто даже опытные менеджеры спотыкаются на некоторых вопросах. Но умные люди быстро понимают: если они найдут ответы, их положение заметно упрощается.

Возможно, вам придется опросить много людей в компании, чтобы составить общую картину. Чтобы заполнить матрицу и собрать свежие идеи, вы можете поговорить с руководителями, коллегами, сотрудниками маркетингового отдела или отдела по взаимодействию с клиентами.

Еще один хороший источник информации для матрицы — социальная сеть LinkedIn. Если вы уже знаете тех, кто вас интересуется, ознакомьтесь с их профилями, описанием их работы, достижениями и инициативами. Вы можете использовать расширенный поиск, чтобы найти людей, которые занимают интересующие вас должности, и углубиться в изучение их страниц. Наконец, можно попросить самих клиентов ответить на некоторые вопросы матрицы. Если они почувствуют, что вы искренне заинтересованы в этом, они, скорее всего, поделятся этой информацией.

Матрица покупателя станет для вас серьезным подспорьем в углублении понимания конкретной ситуации. Если вы соберете подобную информацию в самом начале работы на новой должности, то сможете лучше помогать вашим клиентам и в то же время улучшите показатели ваших продаж.

Далее мы бегло пройдемся по информации о текущем состоянии ваших клиентов. Опять же, это очень важная информация, которая поможет вам быстрее стать профессионалом.

Используйте матрицу покупателя, чтобы собрать важную информацию о людях, принимающих ключевые решения.

Бонус: скачайте бесплатный пример и шаблон матрицы покупателя* на сайте www.agilesellingbook.com.

* Все материалы на сайте представлены на английском языке. *Прим. ред.*

Глава 16

Узнайте текущую ситуацию

Если вы не знаете, как ваши покупатели сейчас обходятся без ваших продуктов, продавать гораздо сложнее. Но компании вечно забывают поделиться этой ценной информацией со своими менеджерами по продажам. Почему же они совершают эту ошибку, от которой явно страдает уровень продаж? Потому что не понимают, насколько это важно.

По правде говоря, текущая ситуация — ваш главный конкурент. Потенциальные клиенты не хотят менять свои привычки. Для этого нужны время и энергия, которых у них нет. Не забывайте, их мозг тоже перегружен. Согласно исследованию Sales Benchmark Index*, 60% возможностей упускается из-за «непринятия решения».

Ой! И многие из этих потерянных клиентов уже ушли далеко в процессе принятия решения. Поэтому очень важно как можно раньше узнать об их ситуации. Каждый день вы будете сражаться с ней. Если вы не понимаете, как потенциальные клиенты удовлетворяют свои нужды сейчас, вам будет сложно обосновать необходимость изменений.

Для начала определите три самых вероятных сценария, с которыми вы, скорее всего, столкнетесь, когда будете

* Подробнее см. www.salesbenchmarkindex.com/.

продавать свои продукты. Задайте коллегам такой вопрос: «Как наши целевые клиенты справляются без нас?» Узнайте, работают ли они с конкурентами, и если да, то с кем именно. Если ваша компания предоставляет услуги, узнайте: может быть, у клиента уже есть отдел, выполняющий ту же работу, что и вы.

Когда вы выявите наиболее распространенные ситуации, нужно понять их глубже. Задайте коллегам вопросы, которые помогут вам выяснить, как компания могла бы изменить ситуацию.

- С какими проблемами она может столкнуться, если оставит все без изменений?
- Как эти проблемы влияют на эффективность? На издержки? На прибыль? На другие отделы?
- Как текущая ситуация влияет на достижение целей компании?
- Каковы могут быть причины для того, чтобы компания изменила существующий порядок?
- С какими проблемами она может столкнуться, если сделает это сама?

Задайте эти вопросы в первые 30 дней на новом рабочем месте. Ваша цель — понять, какие трудности ждут клиентов в каждом из возможных сценариев. Используйте любые доступные ресурсы. Поищите в интернете. Соберите мнения экспертов в данной отрасли.

Эта информация очень полезна. Когда я начала продавать технику, многие из моих потенциальных клиентов использовали устаревшую систему автоматизации делопроизводства одного поставщика. Я не очень хорошо в ней разбиралась, и они легко могли отделаться от меня, мотивируя это тем, что у них и так все в порядке. После многих неудач я с головой погрузилась в изучение возможностей системы

и их влияния на организацию трудового процесса. Скоро я обнаружила серьезные недостатки, которые повышали трудовые затраты компании. Это открыло для меня ранее закрытые двери и помогло заключить много сделок.

Ли, менеджер по продажам, с которым я работала, когда он продавал услуги по предоставлению персонала, столкнулся с совсем другими проблемами, когда начал продавать услуги по страхованию авиатехники. У всех его потенциальных клиентов уже был поставщик. В большинстве случаев они продлевали договор, не пытаясь что-то изменить. И, что сильно усложняло дело, они даже не хотели тратить время на встречу с Ли, чтобы услышать его предложения.

Ли были очень нужны хоть какие-то доводы, которые могли бы убедить клиентов задуматься о других вариантах. Для начала он изучил следующие вопросы:

- Что они уже покупают у наших конкурентов?
- Что мы можем предложить им, чего у них сейчас нет?
- Что мои конкуренты могли проглядеть, когда разрабатывали свой продукт?
- Какие изменения могли бы заставить их изменить свое решение?

Проводя такой анализ, Ли обнаружил изменение в законодательной базе авиационного страхования, которое могло повлиять на бизнес клиентов. Он также понял, что компании, которые долго не меняли страховщика, могли упустить из виду некоторые зоны дальности полетов. Теперь, вместо того чтобы разговаривать об общих потребностях клиента в страховании, Ли сосредоточился на обнаруженных проблемах. В результате, показывая, как ситуация изменилась, он смог выйти на диалог со множеством возможных клиентов.

Глубоко изучите текущую ситуацию. Ищите слабые места, недостатки и пробелы. Как только вы поймете своего главного конкурента — ситуацию, — вы сможете вести более содержательные разговоры с клиентами.

Станьте экспертом по вашему главному конкуренту — текущей ситуации.

Глава 17

Отталкивайтесь от обоснования необходимости изменений

Если вы не понимаете, какую пользу приносите покупателям, вас ждет нелегкая задача. К сожалению, если вы только приступили к работе на новой должности или выводите новый продукт, вам часто вручают много бесполезных и банальных текстов, навязчиво расхваливающих «великолепный» товар. Может, вам даже скажут: если вы поведаете покупателям о его блестящих преимуществах, они сами выстроятся в очередь, чтобы купить его.

Этот подход не работает. Совсем. Согласно исследованию компании Edelman «Барометр доверия Edelman»*, только 8% людей доверяют тому, что компании говорят о себе.

Чтобы успешно продавать продукты, нужно уметь четко формулировать их пользу. Предлагаемые преимущества — важнейшая информация, которая отвечает на вопрос «Почему клиенты должны распрощаться с текущей ситуацией, особенно если долгие годы были довольны тем, что имели?». Ответ и станет обоснованием необходимости изменений. Чем оно сильнее и аргументированнее, тем скорее ваши потенциальные покупатели примут меры.

* Подробнее см.: www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/.

Многие компании не вооружают менеджеров по продажам убедительными аргументами. Они все еще верят, что продукты продают себя сами. Я — нет. Поэтому, когда я выпускала новые товары на рынок, я считала необходимым досконально разобраться во всех информационных материалах, которые собирался использовать клиент. Я до сих пор делаю это, потому что это один из быстрейших известных мне способов подобрать убедительное обоснование необходимости изменений.

Недавно я проводила семинар для компании, которая продает технологии восстановления кабелей производителям электроэнергии. Сказать, что я в этой области новичок, — значит ничего не сказать. Я никогда не работала с системами инженерного обеспечения и ничего не понимала в их продуктах, не разбиралась в их процессе продаж. И тем не менее мне надо было быстро разобраться во всем, чтобы составить программу тренинга для менеджеров.

Вот как я подошла к аргументации. Сначала я зашла на сайт компании и распечатала описания ее продуктов, чтобы составить общее представление о том, что они предлагают. Затем я покопалась на страничке с полезной информацией, чтобы найти нормативные документы, буклеты, описания, видео, электронные книги или аудиозаписи, где упомянуты важнейшие трудности, с которыми сталкиваются покупатели. (На заметку: если на сайте вашей компании нет хорошего контента, проверьте сайты конкурентов. Вы можете наткнуться на золотую жилу с уймой полезной информации.)

После этого я запросила у вице-президента по продажам два конкретных типа материалов: недавние предметные исследования по теме и слайды презентаций, которые раньше использовали их менеджеры по продажам. Когда я собрала все эти материалы, я погрузилась в них с головой. В большинстве случаев я видела то же, что и всегда: множество

скуднейших описаний продуктов и компании. Также было много обязательных самовосхвалений и затасканных выражений (например, «стремление к совершенству» или «ультрасовременный»), которые менеджеры по продажам почему-то не могут не использовать. Эти места я пропускала. Я хотела найти *обоснование изменений* — почему люди были бы готовы потратить кучу денег на перемены, если текущая ситуация терпима.

Когда я просматривала все эти документы, фразы вроде «повышенная надежность» или «уменьшенное количество отказов» привлекали мое внимание, потому что встречались часто. Очевидно, они были важны. Но с точки зрения продаж им все еще чего-то не хватало. Обоснование изменений не было очевидным.

Когда я поняла, на чем нужно сосредоточиться, я начала разбираться, что стоит за этими утверждениями. Я позволила вице-президенту по продажам и задала ему несколько вопросов:

- Что происходит, когда кабели выходят из строя?
- Каковы прямые затраты на их ремонт?
- Каковы не прямые затраты? А упущенные выгоды?
- Кого/что еще затрагивает ситуация? Что происходит с этими компаниями/людьми?
- Почему они раньше ничего не меняли?

Задав эти вопросы, я получила более ясную картину того, в какой обстановке работают покупатели, какие у них трудности и какова общая цена сохранения ситуации. На самом деле у клиентов были убедительные финансовые причины для того, чтобы, не откладывая в долгий ящик, обновить кабели. Во время семинара, используя информацию из этого упражнения по поиску убедительной аргументации, я помогла менеджерам увидеть истинную ценность того,

что они продавали, а также понять, как использовать эти знания, чтобы выходить на диалог с большим количеством клиентов и заключать больше сделок.

Выше приведен отличный способ прояснить ситуацию. Он помогает понять, почему люди меняются. Это настолько важно, что ниже я покажу вам другой способ собрать эту важнейшую информацию.

Отталкивайтесь от конкретной ситуации, чтобы четко сформулировать обоснование изменений.

Бонус: скачайте бесплатно «Набор инструментов для ценностного предложения» здесь: www.agilesellingbook.com.

Глава 18

Погрузитесь в истории

Как лучше всего закрепить в перегруженном мозге все то, что вы уже успели выучить? С помощью историй.

Ваш мозг любит повествования. Сюжеты он запоминает в миллион раз лучше, чем набор мало связанных фактов. Вам нужны яркие и сочные истории, которые помогают глубоко прочувствовать ценность ваших продуктов для покупателей.

Приведу пример. После одиннадцати лет работы в рекламной сфере Мэтт был очень рад новой должности в консалтинговой компании. Ему надо было многое выучить, поскольку авторская инновационная методология включала множество шагов. Первые несколько месяцев Мэтт с головой погружался в ее изучение, даже лично присутствовал на многих собраниях. Он думал, что разобрался во всем.

Однако когда он попытался рассказать о методологии потенциальным клиентам, те ничего не поняли. И что еще хуже, во время его объяснений они зевали. Ничего из того, что он рассказывал, не вызвало у них интереса и не побудило их достать бумажники. Можете представить, насколько сильно он был разочарован, когда обратился ко мне.

Оказалось, Мэтт рассказывал не ту историю. Он сосредоточился на *своей* компании. И там совсем не было того, что действительно имело значение, — истории покупателя. Мэтт не понимал, какую пользу приносит его компания

клиентам. Я объяснила ему, что сейчас пора узнать у коллег, почему их клиенты считают, что отдавать им свои деньги стоит.

Одна конкретная история о крупной пищевой компании очень помогла ему понять суть проблемы. Менеджеры столкнулись с дилеммой. Исследования показывали: если дети не привыкали к их продуктам до пятилетнего возраста, то потом никогда их не ели. При этом все меньше матерей покупали эти продукты для своих детей. У каждого сотрудника были свои мысли о том, что лучше всего работает в такой ситуации, но часто противоречивые. Все ходили по кругу. Но в компании понимали: если они в ближайшем будущем что-нибудь не придумают, то потеряют целое поколение покупателей.

Здесь-то и понадобилась компания Мэтта. Она организовала многодневный инновационный семинар, чтобы придумать, как справиться с проблемой. Для начала они пригласили группу молодых мам, которых до этого обучили методикам творческого мозгового штурма. За день с ними коллеги Мэтта предложили им множество задач и упражнений, с помощью которых молодые мамы смогли придумать безумное количество идей для новых продуктов. Затем, в следующие несколько дней, их компания устроила встречи с менеджерами по продажам, чтобы отобрать идеи с наибольшим потенциалом.

Конечным результатом этих встреч стало то, что компания Мэтта помогла клиенту найти продукт, который все поддержали. И что еще лучше, он стал безумно популярен. Продажи в первый год оказались гораздо выше, чем ожидалось, что позволило вернуть сегмент рынка, который они постепенно теряли.

Когда коллеги рассказали Мэтту эту историю, он наконец понял, почему потенциальные клиенты были готовы так много платить за услуги его компании. Это придало ему

уверенности. Он стал проявлять инициативу, которой ему так не хватало.

Теперь у Мэтта была история, которой он мог поделиться с возможными клиентами. Все они готовы были понять неотложную необходимость придумать принципиально новый продукт, стресс, возникающий от разнобоя мнений, и то, как сложно прийти к единому решению. Более того, в финале истории отражалось то, на что надеялись потенциальные клиенты. И главное, героями истории были заказчики, а не его компания. Потенциальным клиентам это очень понравилось.

Понимаете? Истории важны. Поэтому я и поделилась с вами историей Мэтта, чтобы вы увидели, как это работает. У каждой компании есть свои истории, но они не всегда лежат на поверхности, иногда до них нужно докопаться.

Недавно я проводила тренинг с растущей компанией, занимающейся производством техники, которая в прошлом году удвоила число менеджеров по продажам. Но если учесть естественную текучку кадров, не так уж много продавцов знало истории клиентов. Мы поделились историями с новичками, чтобы они действительно могли понять ценность услуг своей компании с точки зрения клиентов.

Ищите истории. Узнайте, что побудило клиентов принять меры. Выясните, как именно помогла ваша компания. Самое важное — поймите, как ваша деятельность изменила ситуацию к лучшему. Когда вы знаете, какую пользу приносит компания, продавать становится гораздо легче.

Узнайте истории, которые пробуждают интерес ваших покупателей и побуждают их к действиям.

Глава 19

Опрашивайте клиентов

Давайте еще поговорим об историях. Они действительно важны.

Что лучше всего сделать, чтобы понять, почему люди покупают ваши продукты? Спросить их. Не стесняйтесь. Вы будете удивлены тому, что узнаете и как это вам пригодится.

Кого нужно расспрашивать? В конце концов, на этой работе вы совсем недавно, своих клиентов у вас еще нет. Я настоятельно рекомендую вам поговорить с теми, кто принял решение работать с вашей компанией в последние полгода-год. Ваши постоянные клиенты могут до смерти любить компанию, но их мнение уже не такое ценное, потому что им не с чем сравнивать. А к вам они уже успели привыкнуть.

Ваши новые клиенты, однако, помнят свою жизнь до вас. Они могут рассказать, что изменилось с тех пор, как они начали работать с вашей компанией. Они также сообщат вам количественные показатели вашей работы, которые вы сможете использовать при разговоре с потенциальным клиентом.

Начните с выбора нескольких покупателей, которых вы хотели бы опросить. Скажите им, что вы хотели бы узнать, получили ли они результаты, на которые рассчитывали, когда решили работать с вами. Спросите, готовы ли они

потратить несколько минут, чтобы ответить на ваши вопросы. Часто они рады помочь вам. (Но иногда вы можете наткнуться на недовольных клиентов. Тогда внимательно выслушайте их претензии и не уходите в глухую оборону. Узнайте, что вы можете сделать, чтобы помочь им.)

Если покупатель согласен немного поговорить, я бы предложила провести интервью по телефону. Это более эффективно. Верите или нет, но люди по телефону рассказывают гораздо больше, чем при личной встрече. И не тратьте время на электронную почту или онлайн-опрос: число ответов очень мало и качество информации низкое.

Подготовьте вопросы заранее. Иначе разговор может уйти в сторону, и ответы, которые вы получите, вам не помогут. Попробуйте записать интервью на какой-нибудь носитель информации, чтобы вы могли прослушать его еще раз. Вам могут прийти в голову новые идеи, которые вы упустили в первый раз.

Чтобы вы представили себе, как может выглядеть интервью, я включила кусочек одного такого разговора между Сарой и ее клиентом. Сара была специалистом по дистанционным продажам, и ее работа состояла в том, чтобы реализовать программное обеспечение, общаясь с клиентами по телефону. На новой работе она столкнулась с большими трудностями. Ее руководитель проинструктировал ее, чтобы она подчеркивала великолепные возможности и особенности программ, но на клиентов это не производило впечатления. Они отвечали Саре, что их все устраивает.

Когда я попросила Сару привести мне обоснование использования ПО ее компании, она не смогла четко все рассказать. Я сразу поняла, что в этом был корень ее проблем в разговорах с потенциальными покупателями.

Я попросила Сару связаться с одним из ее недавних клиентов. Прежде чем они поговорили, она набросала вопросы,

которые хотела задать. Сара позвонила ему, поблагодарила за выделенное ей время и заявила о своем желании узнать подробнее, как продукты ее компании повлияли на работу его отдела. Потом она начала задавать вопросы.

Сара: Итэн, как наше приложение помогает вам в развитии вашего бизнеса?

Итэн: Без него было очень сложно провести нужные изменения, сейчас мы успеваем гораздо больше. Плюс мы можем копировать информацию о текущих клиентах в нашу базу данных, и это тоже экономит нам массу времени.

Сара: Как вы думаете, сколько времени это вам экономит?

Итэн: Я бы сказал, для некоторых проектов — как минимум целый день. Но когда у нас проблемы, иногда это сохраняло нам до 40 часов на один жизненный цикл клиента*.

Сара: Ух ты. Это очень много. Значит ли это, что вы быстрее разбираетесь с завалами на работе?

Итэн: Безусловно. Программисты могут продолжать работать над одним вопросом, не отвлекаясь на постороннее. Мы больше успеваем, без ненужных задержек в работе.

Сара: Результаты вашей работы совпадают с тем, на что вы рассчитывали, когда решили приобрести наш продукт?

Итэн: Да. Я бы сказал, что мы сэкономили минимум 15 тысяч долларов трудовых затрат в этом году.

* Этапы, которые проходит клиент, когда узнает о продукте компании, принимает решение о покупке, оплачивает, использует и становится лояльным потребителем. *Прим. перев.*

Сара: М-м-м... Впечатляет. Ваша компания растет?

Итэн: Примерно на 13% по сравнению с прошлым годом.

Сара: Нанимали ли вы новых сотрудников, чтобы справляться с возросшей нагрузкой?

Итэн: Нет. Только одного стажера. В основном нам хватало людей. Я не думал об этом раньше. В прошлом мы бы наняли минимум одного человека на полную ставку.

Сара: Благодарю вас за то, что вы поделились своими мыслями. Вы очень помогли мне лучше понять, какую пользу мы приносим другим компаниям.

После этого разговора Сара тут же позвонила мне. «Я поняла, — восторженно сказала она. — Теперь я понимаю, почему люди покупают наши продукты». С этого дня она изменила свой подход. Вместо того чтобы расписывать клиентам, как прекрасны программы, она сосредоточилась на том, какую пользу они могут принести: сэкономить время, уменьшить задержки и сократить трудовые расходы. Потенциальные клиенты Сары сразу заинтересовывались, когда речь заходила о том, что им было действительно важно. Число заключенных сделок взлетело до небес.

Понимание того, как ваша работа меняет жизнь клиентов к лучшему, крайне важно. Когда вы говорите с покупателями, ваше предложение выглядит убедительнее. Вы также можете задавать более точные вопросы, лучше справляться с отказами и составлять обоснование для изменений.

Не останавливайтесь на одном клиенте. Чем больше людей вы опросите в первые месяцы работы, тем быстрее достигнете профессионализма. И попробуйте поговорить

с сотрудниками компании: у всех людей, занятых в процессе принятия решений, свой взгляд на одни и те же моменты. Знакомство с их мнениями позволит вам скорректировать ваши обращения к разным покупателям и повысит их эффективность.

Поговорите с клиентами, чтобы понять, какую пользу вы приносите.

Глава 20

Управляйте процессом принятия решения клиентом

Я слышала это уже тысячу раз. Когда я спрашиваю менеджеров об их цели на предстоящую встречу, то неизменно слышу в ответ: «Заклучить сделку!» Неверно. Это работает, только если у вас всего одна встреча. Обычно, чтобы добиться успеха, надо поговорить с разными людьми, и не раз. Нынешние покупатели избегают риска. Если они собираются что-то менять, они хотят быть уверенными, что это правильно.

Каждая стадия процесса принятия решения о покупке отличается от предыдущей и требует разных навыков и стратегий. Мы уже обсуждали, с чего этот процесс начинается: с текущей ситуации. Но что потом? Обычно, как я поняла, покупатели принимают четыре ключевых решения.

Ваша задача в том, чтобы определить конкретные шаги, которые предпринимают потенциальные клиенты, начиная с того момента, как в них пробуждается любопытство или меняются их приоритеты. Вы обнаружите, что в разных компаниях этот процесс очень схож.

Например, вот как Натали, менеджер по интернет-маркетингу и покупатель, отвечает на вопрос: «Как в вашей компании проходит процесс принятия решений?»

Если вы менеджер по продажам, который ни с того ни с сего написал мне, и ваше предложение меня заинтересовало, я зайду на ваш сайт, чтобы

познакомиться с вашей компанией. Если на первый взгляд она заслуживает доверия и ее продукты могли бы помочь нам, я бы согласилась на короткий разговор. Если мне понравится то, что я услышу, я поговорю со своим вице-президентом по маркетингу и специалистом по поиску клиентов, чтобы поделиться тем, что я узнала, и подкинуть пару идей. Если они заинтересуются вашими продуктами, я бы хотела, чтобы они поговорили с вами по телефону и узнали больше о вашем предложении.

После этого мы организовали бы несколько встреч в нашей компании, чтобы обсудить, стоит ли менять ситуацию. К этому моменту, скорее всего, в процесс будут вовлечены еще несколько человек, которые станут более плотно работать над этим вопросом. Мы бы также хотели встретиться с представителями вашей компании. Параллельно с этим мы бы искали в интернете информацию о том, как со схожими проблемами справляются другие.

Наш следующий шаг — финансовый анализ для оценки того, насколько весомы обоснования для изменений. Если результаты окажутся положительными, мы бы представили их финансовому директору, надеясь, что он даст зеленый свет. Если он одобрит наше предложение, мы бы посмотрели в интернете, что предлагают ваши конкуренты. Мы бы проверили на форумах информацию о том, с какими компаниями хорошо работать.

После этого мы бы пригласили несколько компаний, включая вашу, чтобы они провели презентацию своих предложений. Конечно, это значит, что до этого мы должны устроить встречи с их представителями и ответить на вопросы. Иногда мне кажется, что встречи никогда не закончатся.

Все приходят к нам с презентациями и предложениями. Обычно одна компания на голову выше остальных. Она как будто лучше понимает, что нам нужно. Если ее цена нас устраивает, мы выбираем ее. Но сначала мы выжмем из нее все, что можно, чтобы выторговать для себя условия и цену по-лучше.

Наконец мы остановимся на конкретном варианте и приступим к работе с новым продуктом. Но это еще не конец. Нам надо оценить результаты, чтобы определить, стоит ли дальше иметь дело с этой компанией.

Уф! Как вы видите, процесс принятия решения о покупке не так уж и прост. Как и ваша работа. В продажах очень важно согласовывать свои действия с тем, на каком этапе находится ваш клиент. Лучший способ понять, как проходит процесс, — визуализировать его: изложить на бумаге или нарисовать на компьютере. Держите эту карту перед собой, пока не выучите ее наизусть.

Процесс принятия решения о покупке

1-е решение: открытость новому	2-е решение: начало перемен	3-е решение: обзор вариантов	4-е решение: расширение отношений
Покупатели относительно довольны текущей ситуацией, пока что-нибудь не заинтересует их или пока не изменятся их приоритеты.	Покупатели заинтересованы в том, чтобы узнать больше. Они изучают доступную информацию, организуют встречи, устраивают обсуждения. Их ключевой вопрос: стоит ли что-то менять?	Покупатели узнают детали, рассматривают предложения, встречаются с продавцами, оценивают рентабельность. Их ключевой вопрос: какое решение оптимально для нас?	Покупатели оценивают результат взаимодействия. Их ключевой вопрос: должны ли мы продолжать работать с ними?

В разговоре с потенциальными клиентами задавайте следующие вопросы, чтобы лучше понять, как они принимают решения:

- Что пробуждает в вас любопытство и заставляет задуматься о том, чтобы что-то изменить?
- Без каких людей не обходится принятие подобных решений?
- Как вы определяете, что продукт подходит вашей компании?
- Как вы выбираете лучшего поставщика?
- Какие из этапов принятия решения для вас сложнее всего? Почему?
- Что нужно для того, чтобы заключение контракта было одобрено?

Станьте экспертом по анализу процесса принятия решений клиентами. Понимание того, на каком этапе находится покупатель и где в нем ваше место, поможет вам решить, какие стратегии лучше применить и когда именно.

Овладейте знаниями о процессе принятия решений, чтобы согласовывать с ним ваши действия.

Глава 21

Делайте шпаргалки

Проблема изучения большого количества информации за короткий промежуток времени — в том, что некоторые моменты легко забываются. Лучше не доверять своей памяти; если вы не уделяете пристального внимания тому, что изучаете, оно испарится в одно мгновение. Вспомните, как быстро вы забывали имя человека, которого вам только что представили.

Тщательное ведение записей гарантирует, что вам есть куда подсмотреть, но даже этого порой недостаточно, если у вас мало времени, а выучить нужно много. Это сильно действует на нервы. Вы пытаетесь быстро войти в курс дела, но никогда не достигнете профессионализма, если ваш перегруженный мозг должен помнить все без исключения.

Именно поэтому я люблю шпаргалки. Эти короткие, одно- или двухстраничные заметки становятся вашими проводниками по джунглям важной информации, которую вы должны быстро усвоить.

Матрица покупателя, которую вы составляете, — шпаргалка, целиком посвященная важным людям, участвующим в принятии решений. Вы можете создавать шпаргалки и на другие темы: например, основная информация о продуктах, конкурентах и конкурентных преимуществах, а также конкретных технологиях и процессах.

Шпаргалку, которая приведена ниже, я создала для общения информации по новым продуктам. Обратите внимание: в ней много тем, которые мы уже обсуждали.

ШПАРГАЛКА			
Продукт/услуга _____ Целевой рынок _____ Триггерное событие _____	Основные лица, участвующие в принятии решений _____ _____		
	Текущая ситуация 1	Текущая ситуация 2	Текущая ситуация 3
Возможные трудности и проблемы			
Обоснование изменений			
Важные черты/свойства			
Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	

Шпаргалка также помогает вам не теряться, когда вы разбираетесь в новой информации. Она напоминает вам о ключевых факторах, которые вы не должны забыть ни в коем

случае. Ее полезно иметь под рукой, когда вы в первый раз говорите с потенциальным клиентом.

Само создание шпаргалки помогает быстрее усвоить информацию. Возможно, вам покажется, что вы снова вернулись в школу. Но если вы приложите достаточно усилий, ваша память значительно улучшится. Изложение информации на бумаге закрепляет ее и в вашей голове.

В этом методе используется несколько техник быстрого обучения, которые мы разбирали в главе 10. Разделы бланка соответствуют названиям «папок» в вашем мозге для распределения информации по категориям, что помогает лучше извлекать ее из памяти. Также составление шпаргалок помогает вам освободить мозг и перенести все факты в одно место. Это освободит вас для решения других проблем на новой должности.

Чтобы шпаргалка надежно закрепились в вашей памяти, периодически просматривайте ее. Сначала вам будет необходимо прочитывать ее несколько раз в день, чтобы убедиться, что вы все помните. Чтобы эта информация ожила, создайте для нее историю. Чем больше способов использует ваш мозг, тем легче для вас.

Поняли? Хорошо. Дальше мы сосредоточимся на триггерных событиях. Это бесценная, но часто игнорируемая техника, полезная для того, чтобы быстро освоиться в новой ситуации. Сосредоточьтесь.

Составляйте шпаргалки, чтобы новая информация лучше закреплялась в вашей голове.

Бонус: посмотрите бесплатные шпаргалки на сайте www.agilesellingbook.com.

Глава 22

Обращайте внимание на триггерные события

Хотели бы вы узнать то, что могло бы быстро сделать вас компетентным и заслуживающим доверия, сократить цикл продаж и практически устранить конкуренцию? Надеюсь, хотите, потому что триггерные события вам в этом помогут.

Поиск триггерных событий — тоже важнейший навык, который надо освоить как можно быстрее. Но они бесполезны, если вы сначала не поймете покупателей и пользу своих продуктов. Поэтому мы говорим о них только сейчас.

Триггерные события — это события, которые меняют приоритеты организации и ослабляют хватку ситуации. Когда они происходят, новые приоритеты появляются буквально за одну ночь.

Причина некоторых таких событий лежит внутри компании: например, новое руководство, низкие прибыли в третьем квартале, реорганизации, слияния, вывод новых продуктов или расширение. Причины других — внешние: изменения в законодательстве, новые конкуренты, экономические условия, увеличение цены займов или новые технологии.

Триггерные события — катализаторы изменений. Например, когда компания решает переехать, ей нужны новые мебель, кабели, телефонная сеть, принтеры и многое другое. Когда понижающиеся цены на нефть погружают бюджет в хаос, высшее руководство издает указание сократить издержки. Внезапно все начинают уменьшать расходы или повышать производительность. Когда кого-нибудь повышают, он хочет быстро проявить себя. Поэтому он открыт для новых предложений и специалистов, которые могут помочь ему достичь своих целей.

Если текущая ситуация — ваша главная проблема, триггерные события — ваша козырная карта. Определяя и отслеживая факторы, которые служат причиной изменений ваших идеальных клиентов, вы сможете сфокусировать ваши действия по поиску новых покупателей на тех возможностях, где вас, скорее всего, ждет успех.

Как определить, какие именно события важны для вас и продукта, который вы продаете? Для начала задайте себе или обсудите с коллегами следующие вопросы:

1. Какие цели общие для всех наших лучших клиентов? Возможно, для них важнее всего выход на новые рынки, увеличение объемов продаж или доли на рынке или повышение эффективности. Тогда вам нужно обращать внимание на эти триггеры.
2. С какими трудностями сталкиваются клиенты, прежде чем решают измениться? Старались ли они преодолеть уменьшение прибылей, рост конкуренции или изменение рыночной демографии? Может быть, проблемы вызывало неэффективное производство или изменение требований покупателей? Эти препятствия также становятся триггерами, на которые стоит обращать внимание.

3. Были ли какие-нибудь типичные провоцирующие события в динамике продаж? Вам нужно понять, что именно вынудило компанию срочно решать те или иные вопросы. Почему после длительного бездействия она внезапно решила, что надо принимать меры? Понаблюдайте за катализатором, вызвавшим перемены.

Другой способ стимулировать размышления о триггерных событиях — почитать местные деловые издания. Просматривая их, задавайте себе такие вопросы:

- Какое триггерное событие описано в статье?
- Что придется поменять компании из-за того, что происходит?
- Может ли это событие обеспечить потребность в нашем продукте?

Я обнаружила, что для меня новые возможности открыли такие события, как рост компании, стагнация продаж, вывод новых продуктов на рынок и новые вице-президенты по продажам. Владея этой информацией, я перестала искать новых клиентов случайным образом и сосредоточилась на компаниях, в которых происходили такие изменения.

Хорошие новости! Многие триггеры не держатся в тайне; о них часто пишут на новостных сайтах. Вы можете использовать какую-нибудь программу оповещения (например, Google Alerts, InsideViews или DiscoverOrg), чтобы быть в курсе, если произойдет какое-нибудь событие. Например, я настроила оповещение по словам «новый вице-президент по продажам» в разделе «Технологические компании», потому что для меня именно такие перемены открывают новые возможности.

Помните: триггерные события — катализаторы. Компании могут быть не готовы закупать ваши продукты,

но перемены, с которыми они сталкиваются, иногда создают для вас возможность продать им что-нибудь. Чем раньше вы постучитесь к ним в дверь, тем вероятнее вы преобразуете триггерное событие в успешную сделку.

Триггерные события ослабляют хватку ситуации и ускоряют перемены.

Бонус: скачайте бесплатно мою электронную книгу о триггерных событиях Hidden Gems («Скрытые клады»): www.agilesellingbook.com.

Глава 23

Найдите форумы

Иногда прямо задать вопросы покупателям сложно. Может, они слишком заняты. Может, нужная информация конфиденциальна и они не могут ею поделиться. Но не беспокойтесь. Это не значит, что вам не повезло. Есть много способов добыть эту информацию о покупателях, включая следующую технику для сбора фактов.

Просмотрите многочисленные профессиональные форумы в интернете (LinkedIn или сайт профессиональных ассоциаций), где ваши покупатели обсуждают трудности и задачи, делятся ресурсами и жалуются друг другу на жизнь. Информация и истории, которые вы можете там быстро узнать, бесценны.

Спросите коллег, знают ли они конкретные форумы, посвященные вашей отрасли (например, медицинской или ИТ-сфере) или конкретным должностям (финансовые директора или руководители службы технической безопасности), которым вы что-то продаете. Вы можете провести такое расследование самостоятельно.

Когда вы начнете общаться на форумах, будьте наблюдательны. Просмотрите обсуждения, чтобы выяснить, какие темы и проблемы сейчас популярнее всего. Изучите не прошедшие цензуру мнения, заботы и вопросы ваших покупателей. Не так часто у вас есть возможность

получить доступ к такой информации. Не раз, поскольку вы работаете в продажах, люди будут скрывать от вас факты, боясь, что вы тут же наброситесь на них и начнете «втюхивать» свой товар. А форумы безопасны и часто анонимны.

Вы также можете просмотреть историю сообщений на форуме с помощью поиска по ключевым словам и темам, которые относятся к вашему продукту. Также обратите внимание, что обсуждалось недавно. Это поможет вам сократить время на обучение.

Когда вы четко поймете, как устроены такие форумы и что на них обсуждается, вы можете начать проявлять активность. Не бойтесь задавать вопросы. Другие участники форума могут прояснить ряд вопросов:

- Какая цель в этом квартале для вас важнее всего?
- Как вы решаете, что пришло время что-то менять или улучшать?
- Какие критерии важнее всего, когда вы принимаете решение о покупке [вставьте название продукта]?
- Что вы предпринимаете, чтобы повысить эффективность ваших процессов?
- Какие основные факторы больше всего мешают вам достигать ваших целей?

Если вы зададите вопрос, участвуйте в обсуждении. Благодарите людей за мысли. Проясняйте то, что непонятно. Делитесь своими мыслями и мнениями. Это побуждает других высказываться, и это считается вежливым и личным поведением на форумах.

Хотя участники форума могут никогда не стать вашими потенциальными покупателями, это бесценный источник информации, которую вы нигде больше не найдете. Чем больше вы прислушиваетесь к сказанному, тем

шире будут ваши знания о том, что действительно важно. Вскоре вы вникнете в их проблемы, трудности, цели и стремления — ключевую информацию, которую можно использовать, чтобы завязать больше содержательных разговоров.

На форумах можно найти важную информацию о потенциальных покупателях.

Глава 24

Закрепите свои знания

Удивительно, сколько информации вы уже собрали. Как же вам все это запомнить? Важно время от времени проверять свою способность запоминать факты. Как мы уже видели, у вашего мозга есть серьезные ограничения на объем удерживаемой в памяти информации. Поэтому я рекомендую использовать разные стратегии для того, чтобы быстро усваивать новые знания. Это лучший способ убедиться, что вы можете воспроизвести и использовать информацию в будущем.

Вот подход, который отлично работает: когда вы погружаетесь в учебу, каждые полчаса выныривайте, чтобы повторить усвоенное. Повторяйте вслух. Это поможет лучше закрепить знания к тому моменту, когда они понадобятся.

Допустим, вы только что прочли о тенденциях, влияющих на вашу клиентскую базу, и сделали пару пометок. Вы могли бы сразу перейти к следующей теме. Но если вы хотите запомнить новую информацию на будущее, выделите время, чтобы проговорить ее. Опишите, что вы сейчас прочли. Если есть какая-то история о компании, на которую эти тенденции повлияли негативно, повторите ее. Если другая компания уже получила выгоду от этих тенденций, объясните, что она делает и почему.

Чем больше зрительных и словесных образов вы создадите, тем лучше. Ваш мозг загорается при таких живых описаниях и затем рассортировывает их по разным хранилищам для будущего использования. Теперь, когда вам нужно будет вспомнить эти факты, они окажутся не в дальнем темном уголке сознания.

Другая стратегия, которая поможет вам лучше удержать информацию, — создавать связи с тем, что вы уже знаете. Когда вы изучаете новую информацию, время от времени задавайте себе вопросы:

- Что мне это напоминает?
- Чем это похоже на то, что я уже продавал?
- Чем этот человек похож на других людей, с которыми я работал?
- О ком я вспоминаю, читая описание такого типа покупателей?

Я пишу это и вспоминаю о компании, с которой работала несколько лет назад. Она выводила на рынок новую революционную технологию, которая была совсем не похожа на то, что они продавали раньше. Большинство опытных менеджеров по продажам плохо представляли, что делать. Кроме Джима. Он горел от возбуждения.

Когда я спросила его, как ему удалось добиться успеха в этом на первый взгляд сложном деле, он ответил: сначала продавать новый продукт было сложно. Потом он припомнил время (более тридцати лет назад), когда оказался в похожей ситуации: ему пришлось продавать совершенно незнакомый продукт. Джим вспомнил, какие техники использовал, чтобы завоевать рынок, и понял, что, слегка подкорректировав, их можно использовать и сейчас.

Эврика! Вместо того чтобы убедить себя в том, что разобратся в новой технологии невозможно, Джим воспользовался работающей системой «папок», чтобы быстро войти в курс дела. Эта стратегия помогла ему добиться успеха в продажах нового продукта.

Не пытайтесь взять эту крепость штурмом, стараясь впихнуть еще больше фактов и цифр в свою и так распухшую голову. Делайте регулярные перерывы и опирайтесь на то, что вы уже знаете, чтобы надежно закрепить новую информацию и вспомнить изученное.

Связывайте то, что вы учитесь, с тем, что вы уже знаете.

Глава 25

Пройдите тест на понятность

Пора проверить, что вы успели выучить. До сих пор мы сосредоточивались на важной информации, которую вы должны собрать, и техниках, облегчающих запоминание. Но чтобы стать успешным продавцом, нужно не только хорошо усваивать информацию. Важно, что вы потом с ней сделаете. Если ваши знания есть только в вашей голове, они бесполезны. Если вы не можете правильно облекать их в слова, толку от них нет.

Когда я занялась продажами в технологическом секторе, термины из этой отрасли были для меня абракадаброй. Я даже не могла запомнить разницу между комплектующими и программным обеспечением. Но после тренингов и изучения жаргона, систем и свойств разных продуктов я подумала, что готова к звездному часу. Я ошибалась. Когда я пыталась что-то объяснить потенциальным клиентам, то путалась в несущественных деталях. Когда я старалась ответить на их вопросы, мне очень не хватало знаний. Иногда я сама не понимала, что говорю!

Пока вы не сможете четко формулировать свои мысли так, чтобы и вы, и клиент понимали вас, будет трудно. Есть только один способ решить эту проблему: каждый раз, когда вы что-то изучаете, проверьте себя и попытайтесь объяснить новый материал кому-то еще. Так вы не только закрепите новые знания (о чем мы уже не раз говорили),

но сможете сформулировать изученное своими словами. Не беритесь за новый материал, пока не сможете четко и без запинок объяснить то, что вы только что прошли.

Пойдем дальше. Ниже — четыре вопроса о ваших продуктах, которые потенциальные клиенты обязательно зададут вам. Если вы не будете готовы к ним, вашу косноязычность заметят все. Страшно, да? Но если вы сможете ответить на эти вопросы правильно, эффективно и уверенно, вы четко продемонстрируете, что хорошо владеете вопросом.

Чем занимается ваша компания? Ваша задача: за три минуты расскажите потенциальному клиенту о том, что вы делаете, причем его словами. Ему неинтересно, что вы продаете программное обеспечение или услуги по ведению бухгалтерского учета. Он хочет знать, с какими компаниями вы работаете и как им помогаете.

Каковы ваши основные продукты? Ваша задача: за три минуты расскажите клиенту об одном из ваших предложений. Что это? Что оно делает? Как оно работает? Ваша цель — объяснить все так доступно, чтобы понял даже ребенок. (На заметку: если у вас много продуктов, сделайте это упражнение для каждого из них.)

Почему я должен задуматься о том, чтобы что-то изменить? Ваша задача: за три минуты объяснить, с какими трудностями сталкиваются потенциальные клиенты, если ничего не меняется. Затем расскажите о выгодах, которые люди получают от ваших продуктов.

Работали ли вы раньше с компаниями вроде нашей? Ваша задача: за три минуты расскажите историю успеха компании, которая работала с вами. Проследите, чтобы клиент понял, как она вела дела до знакомства с вами, какие проблемы у нее были и какую выгоду она получает сейчас.

Борьба за понятность никогда не заканчивается. Каждый раз, когда вы учите что-то новое, вам надо понять, как облечь ваши знания в слова, чтобы другие могли вас понять.

Убедитесь, что вы говорите на простом и понятном языке. Очень легко перейти на аббревиатуры или специальные термины, которые обычным людям неясны.

Недавно я выступала на организационной встрече компании, которая продавала продукты офтальмологам. Пока я ждала своей очереди, с менеджерами по продажам говорили представители двух покупателей. Я никогда не забуду врача, который сказал: «Вы говорите как менеджеры по продажам, у вас полно всяких научных терминов, которых я не понимаю. Я или чувствую себя тупым, или мне глубоко безразлично. Я говорю как врач. Это мой язык. И я должен уметь переводить его на язык пациентов».

Короче говоря, он предлагал менеджерам забыть о технических терминах и маркетинговых уловках. Для него все это была китайская грамота. Он хотел обычного разговора, того, что он мог легко понять, и о том, что ему было действительно важно.

И это не все. Вам стоит не только определить самую важную информацию, которую обязательно нужно сообщить, но и решить, что оставить за кадром. Иначе вы будете говорить без остановки, доводя людей до смертной скуки. При этом вы должны убедиться, что не слишком все упрощаете.

Поэтому так важно, чтобы ясное для вас было понятно и другим. Если мы сами не будем проверять себя на понятность, то начнем терять лучших клиентов.

Расскажите другим то, что вы учите, прежде чем будете говорить с потенциальными клиентами.

Глава 26

Когда остановиться?

Как понять, что глубокое погружение стоит закончить? В начале этой части мы говорили о том, что оно должно длиться 30 дней. Но на самом деле все зависит от сложности вашего продукта и от того, давно ли вы работаете в этой области. Иногда достаточно нескольких дней, но чаще обучение растягивается на месяцы. Однако в любом случае не стоит ждать, пока вы будете знать абсолютно все, прежде чем взяться за реальные продажи.

Помните: ваша цель — овладеть предметом настолько, чтобы свободно вести содержательные разговоры с клиентами. С точки зрения учебы самыми сложными будут первые несколько недель. Но к концу этого периода вы разовьете навыки быстрого обучения и освоите техники, которые будут поддерживать ваши наработанные умения по сбору информации в тонусе.

Как понять, что стоит остановиться? Вы готовы перейти к деятельности, которая приносит прибыль, когда можете сделать следующее:

- Провести обзор ваших продуктов.
- Описать типичные ситуации потенциальных клиентов, включая сильные и слабые стороны.
- Определить, кто участвует в процессе принятия решений, понимать их цели, трудности и проблемы.

- Четко сформулировать пользу, которую получают клиенты от ваших продуктов.
- Рассказать несколько реальных историй покупателей, которым работа с вами действительно помогла.
- Определить триггерные события, которые меняют приоритеты ваших клиентов.

Вы должны уметь излагать эту информацию вслух. Если вы что-то знаете, это еще не значит, что вы можете это хорошо объяснить. Только когда вы способны уверенно и четко рассказать об этом, пора переходить к продажам.

Пожалуйста, не забывайте, что вы никогда не будете чувствовать себя абсолютно готовым. Все в той или иной степени ощущают себя неподготовленными. Вложить в голову все за короткий промежуток времени невозможно. Клиенты не ждут от вас совершенства. Они просто хотят работать с кем-то, кто может ответить на их вопросы, дать им квалифицированный совет и позаботиться о них. Вместо того чтобы ругать себя за неспособность вспомнить все необходимое, используйте шпаргалки. Станьте мастером поиска нужной информации. Если это вам под силу, вы готовы.

Пока что мы сосредоточивались исключительно на приобретении новых знаний. Если вы еще не поняли: техники, которые вы использовали в последние 30 дней, заложили прочный фундамент для вашего успеха в сфере продаж. Вы стали более гибким учеником и улучшили навыки продаж, поскольку сосредоточились на том, что важнее всего и для вас, и для клиентов.

По сути, вы научились быстро учиться. Когда тенденции рынков или экономические условия изменятся, вы будете готовы быстро приспособиться к новой ситуации. Когда на рынок выйдут новые продукты, вы будете одним из первых, кто поймет, как их продавать. Когда вы смените место

работы, вы будете знать, как провести глубокое погружение, чтобы быстро войти в курс дела. Процесс быстрого обучения поначалу может быть трудоемким. Но постепенно все станет легче.

Теперь сменим тему и сосредоточимся на навыках продаж. После глубокого погружения нужно как-то взаимодействовать с клиентами. На этом этапе вы должны разговаривать с ними, делиться знаниями и выяснять, чего вы еще не знаете. Эти диалоги закрепляют новую информацию в вашем мозге и показывают, что еще нужно изучить.

Как мы уже говорили, сегодняшние покупатели очень разборчивы. Вы не можете просто болтать обо всем, что знаете. Вы должны использовать свои знания для того, чтобы вести с клиентами осмысленные разговоры.

Если вы в продажах новичок, для вас это может быть сложно. Пожалуйста, не забывайте, что это вам по силам. Если же у вас уже есть опыт продаж, поймите следующее. Ожидания покупателей изменились, и если вы тоже не изменитесь, то внезапно окажетесь в крайне неприятной ситуации.

Теперь, когда вы поняли, что достигли «точки насыщения», перейдем к навыкам продаж.

**Вы никогда не будете знать достаточно, но пусть это вас
не останавливает.**

Часть IV

Приобретайте новые навыки быстро

Улучшать навыки быстро очень важно. Гибкие менеджеры по продажам сразу понимают, что работает, а что нет, и при этом они сосредоточены на непрерывном развитии. Их цель? Наилучший результат при каждом взаимодействии с клиентом.

Глава 27

К слову о продажах

Каждый менеджер по продажам должен приносить компании прибыль. За это он и получает деньги. За выстраивание отношений, решение проблем клиентов или за то, что вы помогаете им достичь их целей, вам не платят. Но именно эти действия определяют ваш успех, и вы не можете выполнять их хорошо, если четко не понимаете, как ваше предложение воспринимается покупателем. Поэтому 30-дневное погружение в учебу так важно. Теперь, когда вы уже владеете нужными знаниями, будем отталкиваться от них.

Этот раздел посвящен быстрому развитию навыков в сфере продаж. Он написан не так, как предыдущая часть, потому что овладение новым навыком отличается от приобретения новых знаний. Продажи на самом деле — сложный набор навыков. Чтобы быть успешным, менеджер должен умело использовать новую информацию, приносить клиенту пользу, проводить переговоры, снижать риски, отличаться от конкурентов и т. п. Ваши действия меняются в зависимости от того, с кем вы говорите, что им важно, каковы их реплики и от огромного количества других факторов. И вы должны делать все это оперативно, потому что от этого зависит ваш доход.

В продажах ключ к долговременному успеху — успех в ближайшей перспективе. В этой профессии умение быстро развиваться очень важно.

В каждой из следующих 17 глав описана одна из техник быстрого обучения, которая поможет вам быстрее стать профессионалом. Часто я привожу примеры из жизни, поскольку истории лучше запоминаются. Кроме того, они становятся доказательствами того, что эти техники работают.

Независимо от того, как долго вы работаете в сфере продаж, вы найдете техники, которые вам помогут.

- Если вы опытный профессионал, то откроете для себя, как легче и быстрее продавать новые продукты.
- Если вы сталкивались с трудностями в работе, вы найдете хорошие идеи для повышения своей результативности.
- Если вы только начинаете, то познакомитесь с большим количеством способов выполнить и превзойти ваши плановые показатели.

Без некоторых техник, о которых я рассказываю в первую очередь, вам не выжить; внимательно изучите их, прежде чем двигаться дальше. Остальные — по желанию. Некоторые понравятся вам больше, они лучше согласуются с вашим любимым способом обучения. Другие будут скорее соответствовать вашей текущей ситуации. Все они помогут вам быстрее достичь успеха.

Если в вашей компании есть хорошая программа обучения новых сотрудников, которая включает в себя тренинги продаж, вам повезло. Но и в этом случае материал следующих глав поможет ускорить процесс обучения. Если такой программы у вас нет, придется во всем разбираться самим. Поэтому многим менеджерам по продажам тяжело работать. Предоставленные самим себе, они делают то, что, по их мнению, должны делать все менеджеры по продажам: звонят клиентам и пытаются «втюхать» свои продукты. Может, они терпеть не могут это, но считают, что так должно быть. Они ошибаются, но не понимают этого. А когда у них

ничего не выходит, они решают, что это не для них, и увольняются.

Это грустно, потому что финал не обязательно должен быть таким. Практически каждый может научиться продавать, если есть правильная информация, мотивация и руководство. Ниже вы познакомитесь с техниками, которые поведут вас в нужном направлении и позволят добиться успеха быстрее. А это и значит быть гибким менеджером по продажам.

Ключ к долговременному успеху – успех в ближайшей перспективе.

Глава 28

Найдите отправную точку

Если рассматривать продажи как один навык, то он окажется слишком сложным, чтобы на нем сосредоточиться. Поэтому важнейшая задача — разбить его на фрагменты и определить порядок, в котором вы будете их осваивать.

В главе 20 мы изучали, как покупатели принимают решение, а также четыре основных этапа в этом процессе. Как вы увидите ниже, каждому из этих шагов соответствует своя стадия процесса продаж.



Рис. 3. Процесс продаж и покупки

У каждого этапа продаж своя цель. Значит, вам нужно использовать очень разные навыки, когда вы вместе с клиентом будете проходить все стадии покупки.

- 1. Приобретение нового клиента.** Ваша цель в том, чтобы завязать разговор с перспективным потенциальным покупателем. Для этого нужно пробудить в нем любопытство. Компания может запустить этот процесс, например, начав искать клиентов в интернете, или же вы сами можете начать действовать. На этом этапе используются такие навыки, как создание сети полезных связей и контактов, поиск потенциальных клиентов, адресные обращения и проведение исследований.
- 2. Создание возможностей.** На этом шаге ваша работа — помочь потенциальным клиентам определить, выгодно ли им что-то менять. Для этого нужно убедить их, что текущая ситуация их больше не устраивает. Ключевые навыки — умение задавать вопросы, обосновывать необходимость развития, получать согласие и объяснять пользу, которую вы приносите.
- 3. Заключение сделки.** Ваша роль здесь в том, чтобы помочь клиенту понять, почему лучше работать с вами и вашей компанией. Вы должны внушить ему уверенность в том, что из множества вариантов вы лучше всех. Ключевые навыки — подготовка презентаций, подчеркивание преимуществ, ведение переговоров, работа с возможными препятствиями и конкурентная стратегия.
- 4. Клиентский менеджмент.** Ваша цель — расширить свое присутствие в жизни вашего клиента. Сначала вам надо убедиться, что клиент доволен работой с вами, а затем определить, что еще ему можно продать. Важнейшие навыки — обслуживание клиентов, заблаговременное решение проблем и определение возможностей.

Нельзя стать хорошим менеджером по продажам, сосредоточиваясь на всех этих навыках одновременно. Ваша задача в том, чтобы определить одну область, которой вы можете заняться сейчас и которая принесет наибольшую отдачу. Принимая решение, подумайте о следующих факторах.

Сначала главное. Если вам надо приобрести свою клиентскую базу, сосредоточьтесь на навыках поиска новых клиентов. Старайтесь успешно договариваться о встречах. Пока вы не пообщаетесь с реальным клиентом, говорить обо всем остальном бесполезно. Иногда ваша работа сама диктует, на какой стадии вы находитесь. Если вы работаете с клиентами, которых нашел кто-то другой, надо определить, на каком этапе они находятся. Если они только размышляют о том, чтобы что-то поменять, сосредоточьтесь на навыках создания возможностей. Если покупатель уже прошел эту стадию и рассматривает альтернативы, сфокусируйтесь на навыках, которые помогут вам убедить его заключить сделку именно с вами. Если вас наняли для работы с клиентами, которые уже сотрудничают с вашей компанией, поработайте над навыками последней группы.

Определите последовательность. Следуйте логике процесса покупки (рис. 3). Если вы нашли клиентов, вскоре вам предстоит вести переговоры с ними. Готовьтесь к тому, что они захотят только узнать, будут ли изменения выгодны их компании. Тогда вашим следующим шагом будет развитие навыков по созданию возможностей. Когда же клиент решит, что перемены полезны, обратитесь к навыкам, которые лучше всего подходят для успешного заключения сделки.

Работайте над проблемными областями. Независимо от того, как долго вы уже трудитесь в сфере продаж, всегда есть что улучшить. Задайте себе следующие вопросы, чтобы

определить, на каких навыках лучше всего сосредоточиться вначале:

- Довольны ли вы тем, как ищете потенциальных клиентов? Если нет, вам надо понять, в чем суть проблем и как с ними справиться.
- Достаточное ли количество ваших ознакомительных встреч приводит к серьезным обсуждениям? Если нет, подумайте, как улучшить результат.
- Часто ли вы проигрываете «непринятию решения»? Если слишком много потенциальных клиентов решают ничего не менять, сосредоточьтесь на навыках создания возможностей.
- Часто ли вас обходят конкуренты? Если да, постарайтесь улучшить те навыки, которые помогут вам заключать сделки.
- Растут ли ваши текущие клиенты? Если нет, пора задаться вопросом, почему вы не расширяете спектр услуг, предлагаемых им, и устроить мозговой штурм, чтобы придумать, как изменить ситуацию.

Теперь погрузимся в техники быстрого обучения, которые помогут вам гораздо быстрее овладеть искусством продаж.

Определите одну область, прогресс в которой принесет наибольшую отдачу.

Глава 29

Сосредоточьтесь на личных максимумах

Согласно известному выражению, продажи — вопрос количества. Если вы сделаете достаточно звонков, проведете достаточно встреч и презентаций, вы добьетесь успеха. А главное, каждый отказ приближает вас к успеху.

Если бы все было так просто. К несчастью, само по себе количество — не лучший показатель будущего успеха. Когда я работала в Xerox, меня восхищало, что у лучших сотрудников меньше звонков и меньше потенциальных клиентов, чем у их среднестатистических коллег. Как же так? Это противоречило основам успеха в продажах, о которых я столько слышала.

Не скоро я поняла, что лучшие менеджеры по продажам просто нацеливались на более перспективных клиентов и старались выжать максимум из каждого разговора. Их пример заставил меня задуматься о создании более адекватного метода измерения успешности продаж — личных максимумов.

В первый раз я услышала о личных максимумах, когда мою восьмилетнюю дочь взяли в местную команду по плаванию. Она была неопытной пловчихой, и ее вольный стиль и плавание на спине оставляли желать лучшего. Но она не беспокоилась о проигрышах, потому что тренер сосредоточивал ее внимание на личном максимуме. Каждую неделю

ее целью было уменьшить время заплывов — не обыграть других, а победить себя. Иногда ей удавалось улучшить результат только на десятую секунды, но это все равно был прогресс, который стоило отметить.

Мне очень понравился такой подход, моей дочери тоже. Поскольку я одержима продажами, я сразу поняла, как это могут использовать менеджеры. Вместо того чтобы сосредоточиваться на количестве, лучше использовать систему показателей, основанную на личных максимумах.

Например, вы могли бы использовать такой подход в следующих областях:

- **Доля успешных контактов.** Какой процент звонков/контактов приводит к диалогу? Чем больше звонков вы сможете превратить в реальные разговоры, тем меньше вам придется звонить.
- **Продолжение ознакомительных встреч.** Каков процент ознакомительных встреч, на которых вы договариваетесь о дальнейших переговорах? Чем выше это число, тем меньше потенциальных клиентов вам нужно.
- **Длительность цикла продаж.** Сколько времени нужно, чтобы заключить сделку? Чем больше, тем менее вероятно, что клиенты захотят с вами работать.
- **Доля заключенных сделок.** Сколько ваших ознакомительных встреч приводит к заключению сделок? Если вы сможете повысить это число, то станете успешнее.
- **Потери из-за «непринятия решения».** Какой процент потенциальных клиентов решает ничего не менять? Уменьшение этой доли увеличивает прибыль.

Эти цели хороши тем, что вы можете расположить их по порядку, а для ускоренного обучения это важно.

Например, если у вас новая должность в сфере продаж, вы точно захотите начать с доли установления контактов. Если больше ваших звонков будет приводить к диалогу, у вас гарантированно возникнет постоянный приток новых потенциальных клиентов. Не считайте, сколько звонков вы делаете или сколько электронных писем отправляете. Смотрите глубже. Спросите себя: «Какой процент у меня сейчас?» Когда у вас будет точка отсчета, следующий вопрос окажется вполне логичным: «Как мне его повысить?»

Не забывая об этом, начните изучать науку поиска клиентов. Разбейте ваши письма на составные части: введение, основную часть и заключение. Определите факторы, которые влияют на их действенность, например тема письма, длина, тон, оформление и грамматика. Каждый из этих элементов может повлиять на долю установления контактов. Как вы можете превзойти свой личный максимум? Как вы можете улучшить результаты при том же или меньшем количестве контактов?

Когда вы зададите себе эти вопросы, займитесь поиском клиентов. Почитайте статьи. Поговорите с коллегами о том, что эффективно для них. Послушайте о разных подходах. Попросите указать вам, что можно улучшить. Потом начинайте экспериментировать. Поменяйте что-нибудь. Обязательно обращайтесь внимание на то, что дает лучшие результаты. Ваша цель — в течение следующей недели или месяца улучшить свой личный максимум. А этого не произойдет, если вы сосредоточитесь только на количестве звонков.

Когда вы будете довольны долей установления контактов, переходите к улучшению показателей по ознакомительным встречам. Вполне логичный шаг. Решайте задачи по одной.

Поддерживайте настрой на улучшение личных максимумов, и время на овладение следующим навыком будет

сокращаться. Вы не успеете заметить, как станете мастером в одной сфере продаж, и сможете перенести эту гибкость и энергию в другие области.

Используйте личные максимумы, чтобы отслеживать свой прогресс.

Глава 30

ГОТОВЬТЕСЬ С ЭНТУЗИАЗМОМ

Не так много есть тезисов, которые мне бы хотелось донести до каждого. Важность подготовки — один из них. Планирование важно. Лучшие продавцы тратят гораздо больше времени на подготовку к встречам, чем их менее успешные коллеги. Поэтому они получают результаты, которых заслуживают. Каждый раз, общаясь с клиентом, они четко настроены на достижение лучшего результата.

Потенциальные покупатели могут быстро определить, готовились ли вы. Они постоянно оценивают, соответствуют ли ваши слова их целям и приоритетам. Они также оценивают вас лично. Вы приносите пользу? Предлагаете свежие мысли? Делитесь важной информацией? Упрощаете сложные идеи? Грамотно используете время? Помните: сегодня ключевой фактор — *вы*, а не ваш продукт.

Очень важно провести исследование до каждой встречи. Изучите сайт компании, чтобы составить представление о направлении ее бизнеса, тенденциях и трудностях. Соберите информацию о людях, с которыми будете вести дела, чтобы узнать о них как можно больше. Ознакомьтесь с предыдущим опытом работы клиента с вашим продуктом. Разузнайте, если сможете, на какой стадии принятия решения он находится: ему просто любопытно, он раздумывает об изменениях или уже серьезно рассматривает

альтернативы. Если вы будете общаться с клиентом, который уже работает с вашей компанией, узнайте, не было ли недавно у него проблем с обслуживанием или расчетами.

Подготовка задает контекст. Вы сможете понять, кто ваши клиенты и что для них важно. Но она также включает использование этого контекста для того, чтобы определить лучший подход к клиенту. Готовясь к встрече, задайте себе такие вопросы:

- Как обстоят дела у клиента сейчас?
- Каких результатов он хочет достичь?
- Что поможет ему в этом?
- Чего он ждет?

Проясните *ваши* желаемые результаты встречи. Какой следующий шаг будет наиболее логичным? Проведя основанную на вашем исследовании оценку того, на какой стадии принятия решения находится покупатель, вы будете знать, на какой результат встречи рассчитывать. Возможно, это будет более глубокий анализ, новая встреча с другими сотрудниками или демонстрация продукта. Знание цели помогает планировать предстоящий разговор.

Наконец, наметьте, каким бы вы хотели видеть развитие событий во время встречи, учитывая временные ограничения. Ниже приведен образец плана встречи, который я использую для подготовки. Вы можете приспособить его для любого типа переговоров.

Очень сложно четко распланировать встречу, но это полезно. Время тратится не впустую, и независимо от вашей должности это хорошая привычка. Я не раз видела, как продавцы идут на встречу, думая, что им нет нужды готовиться; достаточно их неземного обаяния. Нет. Такая стратегия приносит только посредственные результаты. Я не рекомендую ее использовать.

ПЛАН ВСТРЕЧИ

Результат:

Вы: в конце этой встречи следующим шагом будет _____

Клиент: они ждут, что _____

Начало: произнести вступление, договориться о временных рамках, провести обзор повестки.

Заложите фундамент: поделитесь ценностными предложениями, историями успеха, идеями. Ваша цель – продемонстрировать, что вы надежный и компетентный ресурс для клиента. Запишите здесь, что именно вы будете говорить.

Переход: как вы перейдете к вопросам?

Сосредоточьтесь на бизнесе клиента: ведите разговор о цели вашей встречи. Запишите в логичном порядке 10 вопросов, которые вы хотите обсудить.

Определите, какие вспомогательные материалы вам нужны: презентации, раздаточные материалы, конкретные примеры.

Определите, кто должен присутствовать на встрече (от вас и от клиента).

Переходите к завершению: вовремя подведите встречу к финалу. Резюмируйте вашу позицию, оставшиеся вопросы и т. д. Предложите следующий шаг.

Планирование встреч полезно, хотя все часто идет не так, как вы предполагали. Оно служит фундаментом вашей встречи и в то же время оставляет вам достаточно пространства для маневра. Если у вас есть конкретный план, вы можете пользоваться возникающими возможностями, быстро перестраиваться и возвращать разговор в нужное русло.

Качество планирования определяет ваши результаты.

Глава 31

Налаживайте контакт с помощью вопросов

Вопросы — основа гибкости в сфере продаж. В своей книге я задаю множество вопросов, чтобы стимулировать ваше мышление. Если вы активно размышляете над ними, то учитесь лучше и быстрее. Я также делилась с вами некоторыми особыми вопросами, придуманными специально для того, чтобы углубить ваши знания и помочь вам создать надежный фундамент для дальнейшего развития.

Вопросы важны и в самом процессе продаж. Но традиционные вопросы вроде «Расскажите мне о вашей компании» или «Что беспокоит вас?» уже не эффективны. Если вы спросите о чем-нибудь, что уже давно можно изучить в интернете, нынешние покупатели посмотрят на вас с презрением. Клиенты также ненавидят подхалимаж: «Если я расскажу вам, как сэкономить 25%, вы согласитесь на сделку со мной?» Это показывает, что вам на самом деле нечего предложить.

Но если вы будете задавать клиентам содержательные и дающие пищу для размышлений вопросы, их реакция будет иной. Ваша репутация взлетит до небес. Вы будете производить впечатление равнодушного человека, для которого интересы покупателей действительно важны. Клиент

будет считать вас ресурсом, пользы от которого больше, чем от вашего продукта.

Умение задавать «сильные» вопросы — важнейший навык, который надо освоить как можно быстрее. Вы сможете сразу же увидеть его результативность на всех этапах процесса продаж. Увы, нельзя рассчитывать, что нужные вопросы будут как по волшебству слетать с ваших губ во время важного разговора с клиентом. Ваш мозг не способен одновременно внимательно слушать и думать, что спросить дальше. Он делает либо одно, либо другое.

Поскольку качество ваших вопросов определяет качество разговора, необходимо планировать их заранее. Конечно, они зависят от того, что вы продаете и на какой стадии находятся ваши клиенты. Однако есть несколько ключевых факторов, которые стоит учесть независимо от того, что вы продаете.

Фокус разговора. С точки зрения покупателей, хороший разговор — разговор о них. Он изучает, оценивает и определяет, что важнее всего для их компании и людей, причастных к изменениям в ней. Вот о чем вам нужно спрашивать:

- Текущая ситуация, которая связана с вашим предложением.
- Проблемы и устремления покупателей, на которые вы можете повлиять.
- Ценность перемен для их бизнеса.
- Возможные решения и идеи, которые они уже рассматривали.
- Их восприятие приоритетов, рисков и других продавцов.
- Стадия принятия решения о покупке, на которой они находятся.

Эти вопросы помогут вам оформить и улучшить свой подход. Да, все сводится к тому, чтобы быть гибким и неоступно следовать интересам клиента.

Контекст. Используйте ваши знания и результаты исследования, чтобы подготовить вопросы. Тогда вы произведете впечатление гораздо более полезного человека. Вот два примера:

- «Изучая ваши документы, я заметила, что сокращение сроков вывода продуктов на рынок — ваша ключевая задача в этом году. Как это влияет на вашу сферу ответственности?»
- «На прошлой неделе вы скачали наш доклад “Как улучшить показатели конверсии продаж”. Почему эта тема заинтересовала вас сейчас?»

Определение порядка. Когда вы планируете вопросы, обратите внимание на порядок, в котором будете задавать их. Чтобы сдвинуть разговор с мертвой точки, начните с простых вопросов вроде «Какие основные трудности возникают у ваших менеджеров по продажам при поиске новых клиентов?». Следующий вопрос всегда должен логически вытекать из предыдущего; это поддерживает плавное течение разговора. Например, хорошим продолжением для предыдущего вопроса будет: «Что вы предприняли для того, чтобы помочь им улучшить их навыки по поиску новых клиентов?»

Накануне встречи изучите ваши вопросы к клиенту. Подумайте, как бы вы ответили на них, если бы были этим клиентом. Состоялся бы разговор? О чем? Заставляют ли они вас задуматься? Не слишком ли они манипулятивны? После беседы проанализируйте, что сработало, а что нет. Если на вопрос последовал «глупый» ответ, поменяйте формулировку. Если вы не получили информацию, на которую

рассчитывали, попробуйте переформулировать вопрос или задать еще несколько уточняющих.

Мастерство формулировки важных вопросов позволяет вам быть еще более гибким на протяжении всего цикла продаж. Это стоит затраченных усилий, не правда ли?

**Глубокие вопросы укрепляют вашу репутацию
и упрочивают отношения с клиентами.**

Глава 32

Практикуйте безопасные тренировки

Продажи — социальный навык. Они подразумевают взаимодействие с людьми, и надо уметь эффективно общаться, влиять, планировать, добиваться согласия и много чего еще. Поскольку у всех разные опыт, цели, характер, рабочая обстановка и ожидания, сложно всегда подобрать нужный подход.

В своей «Маленькой книге о таланте»* Дэниел Койл пишет: «Социальные навыки развиваются в рамках игры и исследования трудной, интересной и постоянно меняющейся среды. Именно здесь вы встретите сложные препятствия и будете снова и снова отвечать на разные вызовы, развивая сеть сенсорных связей, которая нужна вам, чтобы читать, узнавать и реагировать».

Я с ним согласна. Для роста профессионализма в продажах недостаточно простого заучивания процедур. Чтобы достичь мастерства, надо целенаправленно практиковаться. Согласно исследованию о приобретении навыков, нужно проводить тренировки в такой среде, которая ближе всего к реальным условиям на работе. Только с помощью

* Coyle D. The Little Book of Talent: 52 Tips for Improving Your Skills. HighBridge Company, 2012.

практики мы можем развить навыки продаж и гибкость, необходимую для успеха.

К сожалению, большинство менеджеров по продажам не будут тренировать свои социальные навыки, потому что презируют ролевые игры. Они говорят, что это все искусственно и совсем не похоже на реальную жизнь. Они также заявляют, что терпеть не могут, когда выглядят глупо перед коллегами. Но если они не тренируются, то новый подход им придется опробовать в реальном времени и с реальным клиентом. Точно не лучший вариант.

Ролевые игры — единственный способ улучшить навыки продаж. Практиковаться на потенциальных клиентах нелегко и может дорого вам обойтись. Поверьте, лучше выглядеть дураком перед коллегами, которые вас поддержат, чем перед клиентами.

Недавно я выводила на рынок новый продукт, предназначенный для вице-президентов по маркетингу. Я была в восторге от этой работы, особенно когда мне удалось договориться о встрече с ведущим менеджером одной широко известной компании, занимающейся техникой. Но вскоре я обнаружила, что не готова к разговору с ним.

Как я это поняла? Я позвонила коллеге и попросила ее провести со мной ролевую игру. Используя матрицу покупателя, я быстро объяснила ей, что важно для этого человека, и мы начали тренировку. Уже через пару минут я могла точно сказать, что вырыла себе могилу. Я что-то мямлила о том, что дает моя программа и как здорово мы будем вместе работать. Чушь. Когда моя коллега задавала мне вопросы о моем предложении, я запиналась и не могла нормально ответить, что вызывало еще больше вопросов и сомнений. Очень скоро она отказалась со мной работать, попросив выслать дополнительную информацию. И это моя подруга! Но именно это мне было необходимо: очевидно, я не подготовилась к разговору с реальным клиентом.

Эта ролевая игра как раз и помогла мне добиться успеха. Она заставила меня еще раз продумать и подкорректировать то, о чем я собиралась рассказывать на встрече. Благодаря внесенным изменениям разговор прошел совсем иначе, и результат был гораздо лучше. Я добилась успеха.

Ролевые игры помогают отточить навыки и повышают вашу эффективность. Вы можете использовать их, чтобы успешнее вести переговоры — как по телефону, так и при личной встрече, — усовершенствовать навыки презентации, ведения переговоров и многое другое. Развивать навыки общения с помощью повторений, проб и ошибок — отличный вариант. Завербуйте коллег, пусть они сыграют роли клиентов. Просите их слушать, реагировать и действовать так, как будто они ваши потенциальные покупатели.

Ролевые игры также дают возможность остановиться, если что-то не так, и исправить ошибку. Вы можете вернуться к проблемному месту и начать все заново. Повторяйте снова и снова, пока не сделаете все правильно. Пауза и перемотка не позволят вашему мозгу запомнить и закрепить плохие варианты.

После ролевых упражнений попросите коллегу дать отзыв. Задайте ему вопросы, которые покажут, что сработало, а что нет во время вашего диалога:

- Вы поняли, что я рассказала?
- Это заинтересовало вас и вовлекло в разговор? Почему?
- Если бы вы могли изменить что-то одно в моей презентации, то что?
- Я могла бы получить от вас другой ответ?
- Что можно сделать, чтобы беседа прошла лучше?
- Что, по-вашему, я сделала хорошо?
- Продолжили бы вы работать со мной? Почему?

Послушайте коллег и отметьте, что вы можете улучшить. Проводите тренировку, пока материал не закрепится и вы не будете уверенно им владеть.

Рольевые игры — не всегда развлечение, особенно когда вас оценивают. Но именно они приведут к лучшему результату.

**Целенаправленная практика существенно повышает
эффективность продаж.**

Глава 33

Уберите шоры

Иногда мы совсем не замечаем своих недостатков. Не нарочно; просто мы смотрим на себя иначе, чем потенциальные клиенты. К счастью, кроме ролевых игр есть еще несколько способов сократить разрыв между тем, что мы говорим, и тем, что слышат покупатели.

Например, Кэти. Она работала в небольшой компании по оказанию бизнес-услуг и вскоре должна была занять должность, связанную с развитием бизнеса. В понедельник утром к ним в офис на важную беседу должен был прийти серьезный клиент, и открывать встречу было доверено Кэти. После ее вступления коллеги собирались провести обзор своей программы. У нее было всего десять минут, но ее роль была крайне важна. Ей нужно было задать верный тон беседы и показать, что ее компания прекрасно разбирается в проблемах клиента.

Вечером в воскресенье Кэти пришла в офис, чтобы отрепетировать свою презентацию в комнате, где должна была проходить встреча. Она хотела смоделировать событие максимально точно: это придало бы ей уверенности. Несколько раз повторив свою презентацию, Кэти решила записать свое выступление на видео.

Когда она посмотрела запись, ее охватил ужас. Ей-то казалось, что она выглядела профессионалом. Но на самом

деле было очевидно, как ей неуютно. Она забыла упомянуть несколько ключевых моментов. В ее речи было много пауз и невнятных звуков. Переходы к следующим слайдам выглядели неряшливо.

В общем, у нее не было ни малейшего представления о том, как она будет выглядеть в глазах покупателя, пока она не взглянула на себя со стороны. Убрав шоры, она обнаружила, что многое стоит улучшить.

Кэти тренировалась всю ночь и потом снова записала свое выступление. Презентация прошла лучше, но ей все же не удавалось произвести хорошее впечатление. Снова и снова Кэти повторяла свою речь, каждый раз внимательно просматривая видео, чтобы понять, как улучшить презентацию. Она не сдавалась, пока не поняла, что готова к выступлению.

На следующий день Кэти показала высший класс.

Как и все менеджеры по продажам, мы часто на бегу переходим от одного звонка к другому или мчимся с одной встречи на другую, успевая все в последний момент. Неспособность остановиться и взглянуть на свои действия глазами клиента может стать причиной провала.

Никогда не забуду первый раз, когда я увидела себя в записи. На меня было больно смотреть. Во время презентации я постоянно намазывала волосы на палец. Еще я все время снимала и надевала кольцо. Я хотела выглядеть спокойной и собранной, но мои нервные тики выдавали мои истинные чувства. Поэтому я убрала волосы в пучок, сняла кольцо и попробовала еще раз.

Это помогло, но обнаружилась другая серьезная проблема. С точки зрения потенциального клиента, моя презентация выглядела как попытка, а не диалог. Уф! Будь я покупателем, я бы ни за что не стала разговаривать с собой еще раз. К счастью, у меня было время до встречи, чтобы все исправить.

Чтобы выступить грамотно, нужно целенаправленно тренироваться разными способами. Ролевые игры очень важны. Запись презентаций обеспечивает глубокую обратную связь. Полезно слушать себя на аудиозаписях, потому что продажи часто проходят по телефону.

Наш истинный судья — клиент. Поэтому важно, чтобы мы могли взглянуть на все, что делаем, его глазами. Производим ли мы благоприятное впечатление? Располагаем его к себе? Захочет ли он нам доверять? Приносим ли мы пользу? Понятна ли логика нашего повествования? Не запинаемся ли? Понятно ли говорим? Производим впечатление профессионала или дешевого торговца?

Каждый может взглянуть на себя со стороны, но мало кто делает это. Это вопрос дисциплины. Потренируйтесь заранее, до выступления, чтобы у вас была возможность просмотреть его и внести коррективы. Когда это войдет у вас в привычку, вы достигнете ошеломительного прогресса.

Посмотрите на то, что вы делаете, глазами клиента.

Глава 34

Поучитесь у «выскочек»

Если бы я была новичком и у меня появилась возможность поговорить только с одним менеджером в компании, я бы со всех ног побежала к «выскочке», быстро достигнувшему успеха. Как правило, это люди, которые работают на своей должности менее трех лет. Когда их нанимают, у них нет глубокого понимания предмета, но они способны за короткое время пробиться наверх.

А главное, попасть на вершину им помогает не слепой случай. «Выскочки» сразу бросаются осваивать навыки продаж. Они «взламывают код мастерства», над которым безуспешно бьются остальные, и проникают в суть того, как завоевывать покупателей. К тому же они не так давно сами были новичками (в отличие от опытных профессионалов) и прекрасно помнят, каково начинать все с нуля. Часто они более чем счастливы помочь начинающему.

Много лет назад, когда я только начала продавать технику, я познакомилась с двумя такими «выскочками», которые спасли мою шкуру. Я была далека от технических знаний, с трудом усваивала новую информацию, которая выливалась на меня хаотичным потоком. И хотя у меня была успешная карьера в сфере продаж в Xerox, я с трудом понимала, как использовать свежеприобретенные знания для поиска клиентов. Я даже не смогла пройти собственный тест на понятность. Но мой руководитель был со мной

не согласен: он считал, что пришло время начать обзванивать клиентов.

Встречайте Джона и Джо. Оба работали в компании уже несколько лет, и дела у них шли хорошо. Очевидно, они уже поняли, как искать клиентов в этой области. Я попросила их о помощи, и, к счастью, оба согласились поделиться секретами успеха. Я решила поговорить с ними по очереди: тогда я бы смогла узнать больше полезного. Это было правильное решение. После разговора с ними я четко поняла, как начать, и вскоре уже договаривалась о встречах.

Если у вас есть возможность поучиться у «выскочек», не упустите ее. А лучше поищите их сами. Прежде чем вы встретитесь с этими собранными и целеустремленными людьми, подготовьте вопросы. Убедитесь, что они позволяют получить конкретные ответы по конкретной теме (например, поиск клиентов, предложения или демонстрации). Качество информации, которую вы получите, будет гораздо выше. Вы всегда сможете обратиться к ним еще раз, когда перейдете к следующей стадии процесса продаж.

Когда я договорилась о встрече с Джоном и Джо, моей единственной целью был поиск клиентов. Я хотела услышать и увидеть, как они превращают незаинтересованного человека в покупателей. С той встречи прошло уже много времени, но если бы я только начинала работать в сфере продаж, то я бы спросила вот о чем:

- Как вы определяете, к каким компаниям стоит обратиться? Есть ли конкретные критерии?
- С какими людьми, ответственными за принятие решений, вы предпочитаете встречаться? Почему? Есть ли должность, которая важнее всех остальных?
- Какие исследования вы проводите до того, как выйти на связь с клиентом? Что вы ищете?

- Как вы обычно обращаетесь к покупателям? Пишете электронные письма, звоните им, ищете их на мероприятиях, в социальных сетях или еще где-то?
- Можете привести мне конкретный пример того, что вы говорите, когда звоните клиентам по телефону? Почему это так эффективно?
- Вы можете показать мне электронные письма, которые пишете покупателям? Почему вы выбрали именно эти слова?
- Если люди сразу не интересуются, как вы поддерживаете с ними контакт? Можете привести примеры?
- Как вы понимаете, что пора прекращать разговор?
- Если вы находите общий язык с клиентом, как меняется ваш посыл? Что вы делаете, чтобы вовлечь их в разговор?

Не забудьте записывать, что вам говорят коллеги, и, по возможности, добудьте копии писем. Вы сможете опереться на них при поиске собственных клиентов.

Если вы новичок, «выскочки» — один из лучших ресурсов. Выведав их секреты, вы сможете заметно сократить время обучения.

**Используйте опыт «выскочек», чтобы понять,
что действительно работает.**

Глава 35

Наблюдайте за работой опытных профессионалов

Учиться у опытных профессионалов — совсем не то же, что у быстро добившихся успеха новичков. С одной стороны, плюс в том, что у них богатый опыт. И они умеют взглянуть на ситуацию в перспективе, что помогает им лучше пережить трудные времена. С другой стороны, весьма вероятно, что опытные менеджеры многое делают на подсознательном уровне и им сложно сформулировать, что работает, а что нет. Они как будто знают, что нужно дальше. Поскольку у них много постоянных клиентов, их поведение на конкретной встрече может не отражать навыки, которые нужны для успеха.

Дженни поняла это на своем горьком опыте. У ее отца Фрэнка была небольшая компания по производству одежды, которая поставлялась в крупные гипермаркеты. Один из его менеджеров, Маркус, третий год подряд демонстрировал образцово-показательные результаты, получая большие деньги за заказы от единственного клиента. Можно было подумать, что Фрэнк очень доволен работой Маркуса. Но нет. Он хотел, чтобы все деньги шли в семью.

Однажды Фрэнк послал Дженнифер на встречу с клиентом вместе с Маркусом. На следующий день Маркуса уволили. Видимо, Дженнифер сообщила, что она легко справится

с этим клиентом, на основании того, что увидела во время встречи. К несчастью, она понятия не имела, что расслабленная и доброжелательная атмосфера была результатом множества часов подготовки, поиска и воплощения в жизнь новых идей.

Когда Дженнифер взялась за работу с клиентом, тот сразу понял, что с ней не стоит иметь дела. Через год количество его заказов составляло малую толику от того, что было, когда с ним работал Маркус.

Почему я вам все это рассказываю? Вы можете многому научиться, разговаривая с лучшими менеджерами и наблюдая за их работой. Ключ в том, чтобы задавать умные вопросы и наблюдать. Не принимайте на веру то, что видите, не разобравшись в контексте.

Начните с той части процесса, где вам больше всего нужна помощь. Например, если вы теряете много клиентов из-за «непринятия решения», послушайте разговоры на эту тему или сходите на встречи, где обсуждается эта проблема. Если вы часто проигрываете конкурентам, вам полезно побывать на встречах или мероприятиях, где присутствует опытный профессионал, участвующий в тяжелой конкурентной борьбе.

Чтобы извлечь как можно больше пользы из своих наблюдений, узнайте сколько сможете о том, как лучшие продавцы думают и какие решения принимают. Поэтому, прежде чем приступить к наблюдениям, полезно задать им несколько вопросов:

- На какой стадии процесса находится их клиент?
- Как вы работали с ним, чтобы достичь этого результата?
- Сталкивались ли вы с какими-то проблемами? Если да, с какими?
- Какова цель предстоящей встречи?

- Каким, по вашему мнению, должен быть успешный результат?
- С кем мы будем говорить? Вы можете рассказать мне немного о каждом человеке?
- Как вы начинаете разговор? Почему именно так?
- Какие вопросы вы будете задавать? Почему они важны?
- Ожидаете ли вы проблем? Если да, то каких? Как вы планируете с ними справиться?

Вы также можете задать вопросы по конкретным наблюдениям:

- **Поиск клиентов.** Что вы делаете, чтобы пробудить в людях любопытство, продемонстрировать свою надежность и вовлечь их в диалог?
- **Ознакомительные встречи.** Как вы заинтересовываете клиента в изменениях?
- **Обоснование необходимости изменений.** Как вы помогаете клиентам оценить, выгодны ли для них перемены?
- **Риск.** Каков ваш подход к минимизации рисков, которые всегда сопутствуют любым изменениям?
- **Подчеркивание преимуществ.** Что вы сделаете, чтобы показать ваши отличия, отличия ваших продукта и компании от конкурентов?

Задавая эти вопросы заранее, вы поймете общий контекст. Во время встречи следите за тем, как используются стратегии. Так вы узнаете гораздо больше.

Наконец, когда вы закончите наблюдения, убедитесь, что у вас будет время поговорить с профессионалами. Узнайте, как они оценивают ситуацию и почему. Поговорите

о трудностях и неожиданностях, о том, почему они отвечали именно так. Чем больше вы узнаете от них, тем быстрее сами станете профессионалом. В конце концов, если они все еще в бизнесе, они наверняка мастера гибкости в сфере продаж.

Учитесь думать и общаться с клиентами у опытных профессионалов.

Глава 36

Спуститесь на землю

Иногда просить о помощи сложно. И когда Аника, SEO компании, оказывающей интернет-услуги, и моя хорошая подруга, позвонила мне и попросила помочь, я ее внимательно выслушала. На следующее утро у нее была назначена встреча с перспективным клиентом. Уникальная возможность, ей никогда не доводилось иметь дело с такими покупателями. Аника очень нервничала, потому что пару дней назад уже сорвала крупную сделку, которую надеялась заключить. Она не вполне понимала, почему клиент решил выбрать конкурента, но именно этим все закончилось.

Аника быстро рассказала, что ей удалось выяснить на первой встрече. Потом она выслала мне прекрасное предложение на нескольких страницах, чтобы я могла оценить его и дать обратную связь. Я просмотрела его и спросила Анику, почему ее клиент искал другие варианты. Она не понимала. Я поинтересовалась, является ли ее услуга лучшей. Она ответила утвердительно, но неуверенно. Я спросила, насколько хорошо она знала человека, ответственного за принятие решения о покупке. Аника сказала, что у них был всего один разговор.

Хотя Аника планировала на следующий день заключить сделку, она не могла ответить ни на один из этих важных вопросов. Я сразу поняла, что она, скорее всего, провалит и эту сделку, потому что ей не хватает важной информации.

И чтобы предотвратить это, мы по порядку разобрали проблемы и подробно обсудили, что она может сделать, чтобы убедить клиента в своей компетентности.

Я порекомендовала Анике задать больше уточняющих вопросов о проблемах клиента с нынешним сайтом, выяснить, почему он хочет что-то изменить и что хочет получить. Эти шаги помогли бы укрепить ее отношения с покупателем и в то же время предоставили ей информацию, которая могла бы дать клиенту верные рекомендации. Я также предложила ей не спешить вручать покупателю предложение до третьей встречи и сократить все показатели, чтобы начальные вложения были меньше. Это позволило бы снизить риски и показало бы ее компетентность. После этого заключить сделку стало бы гораздо проще.

Это сработало. На следующей встрече Аника задала подготовленные вопросы и узнала много нового о том, что на самом деле нужно было клиенту и как она могла принести ему больше пользы. После этого она переписала предложение, используя то, что узнала на второй встрече, и вскоре заключила сделку. Конечно, если бы она не попросила о помощи, она могла бы потерять клиента навсегда.

Звучит знакомо? Бьюсь об заклад, у вас было много ситуаций, когда вы не просили о помощи, а она могла бы вам пригодиться. К несчастью, многие ставят знак равенства между просьбой о помощи и слабостью, недостатком способностей и некомпетентностью. Никто не хочет выглядеть глупо, особенно если у него новая работа. Мы хотим произвести впечатление на руководство, коллег и покупателей.

Мораль проста: спуститесь с небес на землю. Вы не можете знать всего, когда только начинаете работать на новой должности или продаете новый продукт. Просить о помощи — значит проявить силу. Это еще один способ сократить время на обучение. К тому же предложения, которые вы получите, помогут вам быстрее закрыть больше сделок.

Этого уже достаточно для того, чтобы забыть о гордости и поискать поддержку.

Просите о помощи как можно раньше, чтобы было время внести изменения. К счастью, когда Аника позвонила мне, у нее еще был почти целый день, чтобы подготовиться к важной встрече. Но она потратила много времени на то, чтобы составить предложение, которое так и не использовала. Если бы она попросила о помощи раньше, ее результаты могли бы быть еще лучше.

Спуститесь с небес на землю и попросите помощи, чтобы быстрее улучшить ваши навыки продаж.

Засуньте свою гордость куда подальше; лучше просить о помощи, пока не стало поздно.

Глава 37

Повысьте свою восприимчивость

Зак сводил меня с ума. Он работал упорнее всех в моей команде, но у него постоянно были проблемы с плановыми показателями. И хуже того, я была его руководителем. Поэтому мне часто звонили его клиенты и говорили: «Скажите Заку, чтобы он оставил нас в покое». Хотя он раньше работал в сфере продаж в Нью-Йорке, ему было сложно приспособиться к работе с людьми в Миннеаполисе. Его грубый подход «только по существу» плохо сочетался с нашим непринужденным стилем общения.

Сходив с ним на встречи с клиентами, я поняла, почему клиенты реагировали на него именно так. Зак хотел продать; это становилось ясно, как только он открывал рот. Стоило ему заметить малейшее недовольство текущей ситуацией, он тут же наклонялся к потенциальному покупателю и начинал назойливо предлагать свой продукт. Клиент тут же отстранялся от него и скрещивал руки на груди. Но Зака это не останавливало.

Для Зака логичным результатом недовольства клиента было заключение сделки с ним — и он не сходил с этого пути. К сожалению, он не замечал многочисленные вербальные и невербальные сигналы покупателей, которые говорили об обратном.

Зак ничего не слышал о личном пространстве. Это не нравилось ни клиентам, ни мне. Когда мы шли на встречи с покупателями, мне приходилось постоянно отходить от него, чтобы освободить пространство. Он тут же подходил ближе. Вскоре я оказывалась на проезжей части. «Зак, — говорила я, отталкивая его подальше, — отойди от меня».

Когда я сказала ему, что его поведение назойливое и отталкивающее, он был потрясен. Он совсем не замечал, как люди реагировали на него и как это влияло на результаты его работы.

Суть продаж — во взаимодействии с людьми. Решения принимают люди, а не компании. Поэтому так важно понимать, какое впечатление мы производим. Все, что мы делаем, либо улучшает контакт, либо отдаляет людей от нас.

Когда мы замечаем, как люди реагируют на наши действия, у нас появляется выбор: или вести себя так же, или скорректировать свое поведение, чтобы изменить развитие событий. Если вы заметите какие-нибудь из следующих знаков, возможно, вы не так хорошо находите с людьми общий язык, как вам хотелось бы думать:

- Они поднимают брови, как будто сомневаясь в том, что вы говорите.
- Они стучат либо перебирают пальцами от скуки или нетерпения.
- Их голова покачивается взад-вперед.
- В их ответах звучат нерешительность или равнодушие.
- Они избегают зрительного контакта.
- Они отклоняются назад, при этом их руки скрещены на груди.

Если вы заметите какие-нибудь из этих признаков, измените свое поведение. Вы можете даже сказать что-нибудь

вроде: «Кажется, вас что-то тревожит» или «Похоже, вы еще не решились что-то менять». Такие прямые фразы пойдут на пользу и вам, и клиенту.

А если клиент наклоняется к вам, внимательно слушает и смотрит вам в глаза, это хороший знак. Если человек кивает головой и говорит с энтузиазмом, это тоже хорошо. Когда вы замечаете это, то можете сказать: «Похоже, это могло бы вам помочь» или «Должно быть, у вас такие же проблемы, как и у клиента, о котором я вам только что рассказывала». Такие подтверждения помогают вам убедиться, что вы с клиентом на одной волне.

А главное, вербальные и невербальные подсказки четче показывают, что ваши покупатели на самом деле думают о ваших идеях и продуктах. Если вы повысите свою восприимчивость, то сможете стать более гибкими и корректировать курс прямо во время разговора. И это приведет к лучшему результату.

Наблюдайте за людьми, чтобы улавливать едва заметные сигналы и подстраиваться под них.

Глава 38

Придумайте методiku возврата разговора в нужное русло

Как бы тщательно вы все ни распланировали, иногда у вас будут и неудачи. Я была на тысячах встреч и много раз видела, как это происходит. И чем больше вы этого боитесь, тем чаще это случается! Вот как разворачивается типичная катастрофа.

Вы разговариваете с клиентом, стараясь проконсультировать его как можно лучше. Сначала вы спрашиваете о текущей ситуации, чтобы лучше понять контекст. Потом копаете глубже: «У вас были какие-нибудь проблемы?» Клиент кивает и отвечает: «Да. Были».

Как только вы это слышите, ваше сердце замирает. У клиента есть проблемы, которые вы можете решить. Ура! И вот вы уже наклоняетесь к клиенту и полным воодушевления голосом говорите: «О, у вас с этим проблемы? Мы можем помочь». И вы начинаете болтать без остановки о вашем продукте во всех подробностях, которые, как вам кажется, впечатлят покупателя.

Клиент же сразу чувствует: что-то изменилось. Вы продвигаете свой товар; диалог окончен. Теперь ему нужно защищаться. Вскоре он спрашивает: «Сколько это стоит?» Когда вы отвечаете, он вздыхает: «Плохо. Это слишком дорого».

Наверняка вы понимаете, о чем я. Вы могли бы подумать, что за долгие годы я научилась не попадать в такие ситуации, но иногда и у меня голова идет кругом из-за новых возможностей. Это опасный знак, ключевой показатель, что наше поведение может помешать заключению сделки. Когда такое происходит, вам нужно тут же дать по тормозам или готовиться к неудаче.

К счастью, я придумала методику, которая всегда помогала мне снова настроиться на волну клиента. Я показала тысячам продавцов, как использовать ее, когда они ловят себя на том, что начинают назойливо продвигать свое предложение.

«Прошу прощения, господин Клиент. Иногда я слишком радуюсь тому, что мы можем кому-то помочь. Но на самом деле я еще недостаточно знаю о вашем бизнесе. Вернемся к разговору о проблемах, о которых вы говорили...»

После этого задайте вопрос, связанный с проблемой, при разговоре о которой вас «понесло». Верите или нет, но клиент, скорее всего, посмеется над вашим рвением и легко примет извинения. Он также оценит то, как гибко вы прекратили продвигать свой товар и вернулись к его делам.

Новичкам иногда сложно понять, верно ли они все делают или провал неминуем. Вот некоторые знаки, которые покажут, что впереди вас ждет неудача:

- Вы чувствуете прилив возбуждения от того, что у клиента есть проблема.
- Вы наклоняетесь к клиенту и начинаете говорить без умолку о вашем продукте.
- Вы озабочены временем и стараетесь успеть сказать все, что можно.
- Руки клиента скрещены на груди, он отклоняется от вас.

- Все вопросы задает клиент, а вы только отвечаете на них.
- Атмосфера в помещении унылая; люди зевают или проверяют почту.

Обращайте внимание на такие знаки во время встреч; вспоминайте, что вы говорили или делали до того, как это произошло. Потом подумайте: сталкивались ли вы с такими проблемами раньше? Может, это ваш типичный сценарий?

Недавно я говорила с Джеффом о важной встрече, на которую он пошел с сотрудником службы технической поддержки. Джефф попросил того объяснить, как они собираются переходить на новый продукт. Плохая идея. Ничем не сдерживаемые «технари» могут говорить очень долго, подробно рассказывая о каждой детали. Они даже могут принять вежливое кивание головой за знак неподдельного интереса. К несчастью, Джефф не смог вернуть разговор в прежнее русло и снова сосредоточиться на интересах клиента. Когда они ушли, клиент сказал: «Спасибо, что сообщили нам новую информацию о вашей работе. Если мы захотим что-то поменять, мы вам позвоним».

Когда мы потом обсуждали эту встречу, стало ясно, что у Джеффа не было стратегии возвращения разговора в прежнее русло, когда его коллега сбился со сценария. Чтобы он мог разработать такую стратегию к следующей встрече, я сказала, что ему понадобятся: 1) более грамотное планирование, причем у него и у его коллеги должны быть четко обозначенные роли; 2) какой-нибудь сигнал (например, покашлять или пнуть его ногой), чтобы коллега понял, что ему пора закругляться; 3) какая-нибудь фраза, чтобы вернуть контроль над диалогом. («Спасибо за такие подробности. Давайте вернемся к разговору о ваших проблемах с...».)

Важно уметь остановиться на пути к провалу. Если у вас нет заранее подготовленной стратегии восстановления диалога, вернуть контроль сложнее. Ваш бедный мозг будет метаться в поисках выхода, понимая, что он влип. Давление ситуации помешает ему придумать хоть какой-то способ изменить динамику разговора.

Поверьте, вам не захочется оказаться в такой ситуации. Придумайте новые подходы к своим самым частым проколам сейчас и сэкономьте время и нервы.

**Придумайте стратегии возвращения контроля над разговором,
чтобы успешно справляться с неизбежными просчетами.**

Глава 39

Не бойтесь проводить разбор полетов

Я была в панике. Только что я потратила два часа, обновляя страницу на своем сайте, а когда ее сохранила, все исчезло. В отчаянии я позвонила своему веб-мастеру. Когда она взяла трубку, я лихорадочно начала объяснять ей, что произошло. Она секунду помолчала, а затем, прежде чем снова замолчать, медленно произнесла: «Хм. Это интересно».

Интересно? Когда она это сказала, мое мнение о ситуации сразу изменилось. Мне показалось любопытным, что я не посчитала произошедшее интересным. Потом меня осенило: менеджеры по продажам очень часто поступают так же. Когда их припирают к стенке, они редко находят время задуматься, что они сделали, чтобы создать себе проблемы. Они ищут помощи. Они пытаются выкарабкаться из этой ситуации. Но мало кто из них говорит: «Хм. Это интересно».

Подумайте, что произошло бы, если бы вас всегда интересовало, почему клиенты реагируют именно так, а не иначе. Например, парень, с которым вы разговаривали этим утром. Вы объясняли ему, почему он должен серьезно задуматься о том, чтобы что-то изменить. Но он был груб и совсем не понимал вас.

Хм. Это интересно. Возможно, он не понял вас потому, что вы не так рассказали о преимуществах вашей услуги.

Может, вы задавали мало вопросов, и у него было чувство, что вы хотите вынудить его принять решение, к которому он еще не готов.

Как насчет десяти компаний, с которыми вы пытаетесь договориться о встрече? Вы звонили им на прошлой неделе, а потом отправили электронное письмо. Пока что вам никто не ответил.

Хм. Это интересно. Возможно, письмо, написанное иначе, было бы более эффективным. Может, все дело в строке темы: клиент удалил сообщение из-за нее. Либо вы произвели впечатление тряпки или, что еще хуже, назойливого торговца? А может, они просто заняты и считают, что связаться с ними — ваша забота.

Понимаете, к чему я веду? И опытный профессионал на новой должности, и новичок быстрее улучшит свои навыки, если будет постоянно задаваться вопросом, почему он достиг таких результатов.

Как я говорила выше, частым препятствием на вашем пути будет решение покупателей ничего не менять. Практически гарантированные клиенты, которые могли получить пользу от того, что вы делаете, сохраняют прежнюю, далекую от идеала ситуацию. Почему? Много бизнес-возможностей упускается из-за неряшливости в продажах. Чтобы с вами такого не происходило, важно регулярно разбирать, как прошла та или иная встреча.

Для новичков такие разборы особенно важны. Часто вам придется оценивать свою работу. Иногда вы сможете получить обратную связь от коллеги, руководителя или тренера, которые присутствовали на встрече вместе с вами.

Какой бы ни была ваша ситуация, всегда интересуйтесь, как улучшить свои навыки продаж. Критикуйте свое поведение. Во время разговоров с клиентами обращайтесь внимание на те моменты, когда возникали сложности. Отмечайте, когда все пошло по плану или результат превзошел ваши

ожидания. Короче говоря, наблюдайте за собой. Видите что-нибудь интересное?

Во время обсуждения встречи попробуйте задать себе или коллегам следующие четыре вопроса:

1. **Чего я ожидал и что на самом деле произошло?** Если все обернулось так, как вы и надеялись, ваш план оказался хорошим. Если нет, значит, вы что-то упустили.
2. **Где я ошибся?** Осознайте ваши проблемные зоны. Это первый шаг к тому, чтобы не совершать одни и те же ошибки снова и снова.
3. **Что я мог сделать иначе?** Устройте мозговой штурм, чтобы придумать разные варианты. Обратите особое внимание на то, что помогло бы вам улучшить ваши действия. А лучше подумайте, как избежать конкретной проблемы.
4. **Что я сделал хорошо?** Обращать внимание на грамотные стратегии поведения тоже важно. Вам захочется использовать их и дальше. Кроме того, подумайте, как вы можете улучшить то, что и так делаете хорошо.

Задавайте эти вопросы не только в случае провала. Не менее важно понять, что вы сделали, чтобы заключить сделку. Задумайтесь, как вам удалось пробудить интерес клиента, показать пользу, привести аргументы и многое другое. Устройте обсуждение, чтобы найти ключи к успеху.

Исследовательский настрой помогает вам быстрее достичь профессионализма. Он также делает вас гибким и позволяет быстрее реагировать на происходящие изменения.

Добейтесь быстрых и действенных улучшений с помощью частых разборов.

Глава 40

Предотвращайте полное фиаско

Пока что мы говорили о проактивных стратегиях, которые вы можете использовать, чтобы разговоры проходили так, как вам надо. Многие из них подразумевают серьезную подготовку. План, проверка, корректировка. План, проверка, корректировка. Это суть гибкости; когда вы знаете основы назубок, вы можете свободно приспосабливаться к меняющимся условиям.

Я совсем не упоминала об отношении к ситуации. Вы наверняка слышали о важности позитивного мышления. Много лет мотивационные ораторы побуждали нас представлять, как мы добиваемся своих целей, заключаем крупные сделки и побеждаем конкурентов. Такое воодушевление наверняка вам нравится.

Однако позитивное мышление может вас подвести. Seriously. Недавнее исследование доктора Габриэль Эттинген, психолога Нью-Йоркского университета, гласит: чем лучше вы визуализируете свои цели, тем менее вероятно, что вы их достигнете. Визуализация расслабляет мозг; он считает, что вся сложная работа уже проделана. В результате вы теряете концентрацию и ясность мышления, и достичь целей становится сложнее.

Доктор Эттинген выяснила, что мысленное противопоставление работает лучше, чем одно только позитивное

мышление. По сути, это означает, что вы сразу представляете два момента:

1. Как здорово будет выиграть эту крупную сделку (ваша цель).
2. Все препятствия на пути к этой цели.

Невероятная сила *негативного* мышления нужна для того, чтобы предотвратить серьезные провалы, а фокус на положительных чувствах помогает справиться с задачами, которые необходимы для достижения успеха.

Все лучшие менеджеры по продажам, которых я знаю, успешно уравнивают позитивное и негативное мышление. Они всегда с оптимизмом говорят о конечных результатах, но иногда волнуются обо всем, что может пойти не так. Поэтому они и добиваются успеха.

Чтобы вы лучше почувствовали, как это работает, попробуйте мысленное упражнение на контраст. Подумайте о предстоящей встрече. Сначала сосредоточьтесь на положительном; несколько минут представляйте себя выходящим из комнаты или кладущим трубку с широкой улыбкой на лице. Ваши клиенты согласились перейти к следующему шагу. Очевидно, что они хотят вести с вами дела.

А теперь подумайте о препятствиях, которые могут помешать вам достичь результата. Что может пойти не так? Запишите все свои мысли. У вас могут быть проблемы с техникой; кто-то явно предпочитает другую компанию; человека, с которым вы работали, внезапно отозвали в последний момент; на встречу вместо одного пришли шесть человек; ваша цена привела их в замешательство.

Если вы уже какое-то время работали в продажах, у вас наверняка такое бывало. Каждый раз, когда вы сталкивались с такими ситуациями впервые, вы, скорее всего, проваливали сделку. (Сужу по своему опыту.) Может, вы терпели неудачу чаще, чем готовы признать. А может, вы отказались

брать на себя ответственность за некоторые провалы, говоря, что вы не могли контролировать ситуацию.

К сожалению, большинство недостаточно серьезно относится к трудностям, чтобы продумать, как с ними справиться или, что еще лучше, как их избежать.

Для меня всегда главным затруднением были проблемы с техникой. Если что-то сразу не работает, это тут же выбивает меня из колеи. Так что теперь, когда я иду на встречи, у меня всегда есть план А, Б или В — в зависимости от ситуации. Я изучила свои слабые места и убедилась, что такого больше никогда не повторится.

Но это все мелочи по сравнению с тем, что я считаю самым страшным провалом: заинтересовавшиеся люди, которые решают ничего не менять. Если такое происходит с вами, очень важно спросить себя:

1. Почему они не видят выгоду от перемен?
2. Как я могу выстроить более сильную аргументацию?
3. Какие вопросы я мог бы задать им, чтобы они осознали издержки текущей ситуации?
4. Не слишком ли быстро я предлагаю решение?

Бросьте себе вызов: попробуйте разные подходы. Помните, что сначала надо представить, как вы добиваетесь своих целей. Затем возьмитесь за устранение препятствий. Ваше пристальное внимание ко всему, что могло бы пойти не так, может предотвратить много неприятностей.

**Используйте негативное мышление, чтобы защититься
от мешающих успешным продажам ошибок.**

Глава 41

Минимизируйте нагрузку на память

Снова ощущаете себя перегруженными? Мне знакомо это чувство. Я раньше была всезнайкой. Но когда стало нужно помнить слишком многое, память начала меня подводить. Тогда я решила вести записи. Это помогало, но все равно было недостаточно, чтобы справляться с потоком информации, которую мне надо было запомнить.

Дальше появились шпаргалки. Они помогли мне сосредоточиться на ключевых моментах. К несчастью, я все равно забывала о главном. На меня давила нехватка времени, и стресс только добавлял проблем.

Однажды, пару лет назад, я рассказывала своей семье, как меня расстроило, что в моей почтовой рассылке оказалась недействующая ссылка. Сотни людей написали мне об этом. Мне понадобилось несколько часов, чтобы разделаться с проблемой, которой легко можно было избежать. Мой сын, который работает пилотом, тут же спросил, есть ли у меня контрольный список, или чек-лист. Я посмотрела на него, как на ненормального, и возразила: я же профессионал, а не сотрудник McDonald's. Моя работа слишком сложна, чтобы уложить ее в контрольный список. Он стоял на своем, говоря, что у пилотов всегда есть чек-лист, даже у самых опытных.

Тогда мой директор по маркетингу создал контрольный список для моей рассылки, который мы теперь тщательно проверяем, прежде чем нажать кнопку «Отправить». С тех пор у нас нет проблем. Я быстро стала фанатом чек-листов. Ведь

они освобождают мою память для главного. Контрольные списки также помогают вам не делать случайно глупых ошибок.

Вот один список, который я создала для видеоконференций по интернету. Прежде чем начинать встречу, я отслеживаю, проверила ли я каждый пункт.

КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ДЛЯ ВИДЕОКОНФЕРЕНЦИЙ

Подготовка

- Навести порядок на рабочем месте
- Включить свет, занавесить окна за спиной
- Убедиться, что камера находится на уровне глаз
- Проверить, работает ли оборудование (камера, слайды, микрофон)
- Войти в конференцию за пять минут до ее начала
- Использовать гарнитуру, чтобы убрать фоновый шум
- Закрывать электронную почту, убрать оповещения и прочие отвлекающие факторы
- Сесть так, чтобы я была в центре экрана, на расстоянии метра от компьютера
- Включить веб-камеру
- Передвинуть окно с конференцией в центр, чтобы обеспечить зрительный контакт
- Нажать «Запись», когда конференция начнется

Во время встречи

- Смотреть в камеру, улыбаться и приветствовать людей, когда они присоединяются к конференции
- Начинать со вступления и короткой беседы о том о сем
- Провести обзор цели встречи и временных рамок
- Выдать важнейшую информацию
- Задать вопросы, чтобы узнать о новых идеях и других точках зрения
- Предложить/попросить принять участие в следующих мероприятиях

Завершающие штрихи

- Выслать письма, в которых показаны ключевые моменты, принятые решения и списки дел для выполнения
- Переслать запись людям, которые пропустили встречу
- Проанализировать встречу, чтобы понять, что можно улучшить

Этот список — просто подарок небес! Я достаю его каждый раз, когда провожу онлайн-конференцию, хотя у меня их было уже несколько сотен. Он простой, и мне не нужно использовать ограниченные возможности моего мозга, чтобы думать, какая подготовка и какие материалы нужны для встречи. Я могу сосредоточиться на безупречном проведении самой конференции.

Пока вы входите в курс дела на новой работе, подумайте о том, какие контрольные списки можете сделать, чтобы упростить себе жизнь и проследить, что вы все делаете правильно. Вот некоторые идеи для вас:

- Предварительное исследование до встречи с клиентом.
- Система управления отношениями с клиентами (или любая другая технология).
- Предложение о продаже.
- Работа с потенциальными клиентами.
- Процесс продаж.
- Получение рекомендаций.
- Отправка писем.
- Ключевые вопросы.
- Презентации.
- Запросы предложения*.
- Заключение контрактов.
- Ведение переговоров.
- Реализация продуктов.

* Запрос предложения (англ. Request for Proposal) — запрос от компании, желающей приобрести какой-либо продукт, для потенциальных поставщиков в тендерах или аукционах. В нем отражены цели, требования к продукту, критерии качества и критерии выбора поставщика. *Прим. перев.*

Как вы видите, есть много задач, которые можно упростить, разработав контрольный список. Ключ к созданию подробного и полезного списка — в том, чтобы записать все шаги, которые вы проходите, чтобы выполнить то или иное дело. Так вы существенно упрощаете свою работу. А главное, подобный подход усиливает вашу гибкость. Вместо того чтобы забивать свой мозг информацией о том, как выполнять разные задачи, вы сможете сосредоточиться на более полезных делах, связанных со стратегиями продаж и взаимодействием с покупателями.

Создавайте контрольные списки, чтобы убедиться, что вы ничего не забыли.

Глава 42

Разберитесь с первопричиной проблем

Недавно я разговаривала по телефону с высшим руководством растущей компании по производству техники. За две недели до этого я выступала у них на ознакомительной встрече, посвященной тому, как улучшить навыки поиска клиентов. Мы говорили о том, какие техники можно применить, чтобы то, чему научились менеджеры, закрепилось у них в памяти надолго.

Когда оставалось десять минут до конца беседы, Джефф, вице-президент по продажам, задал вопрос, который очень любят все менеджеры: «Джил, чем мы будем заниматься с тобой дальше?» Прежде чем я успела что-то ответить, Джинджер, региональный менеджер по продажам, включилась в разговор: «Завершение сделок. У моей команды это получается отвратительно. Мы теряем слишком много возможностей».

«Расскажите подробнее», — сказала я. Джинджер быстро поделилась тремя примерами того, как почти гарантированные клиенты не стали с ними работать. У меня был только один вопрос: «Вы проигрываете потенциальных покупателей конкурентам или они просто решают ничего не менять?»

«Они ничего не делают, — ответила Джинджер. — И что еще хуже, мы показали им все, что у нас есть. Они видели

демонстрационный вариант. Они получили наше предложение. И все равно они не шевелятся».

«По-моему, проблема не в этом, — сказала я. — Люди не будут у вас ничего покупать, если не верят, что перемены им выгодны. Это и есть реальная проблема. Сколько бы вы ни тренировали менеджеров заключать сделки, это не устранил первопричину ваших проблем».

Не позволяйте симптомам вас одурачить. Очень легко прийти к неверным выводам о том, что вам нужно, чтобы улучшить результаты. Вам необходимо проникнуть глубже в суть проблемы, чтобы определить, что стало главной причиной ваших трудностей. Меняя свое поведение и применяя разные стратегии, вы можете получить принципиально иные результаты.

Следующий подход к решению проблем поможет понять, в какой области вам надо работать над собой.

1. Определите возможные причины. Большинство менеджеров по продажам сразу же приходят к одному выводу (например, «все дело в навыках завершения сделок») и на этом останавливаются. Выйдите за пределы очевидного, чтобы найти корень проблемы, которую вы создали сами. Спросите себя: в чем причина? Что еще может быть причиной? Составьте список возможных факторов.
2. Отделите то, что вы можете контролировать, от того, что не можете. Вы никак не повлияете на экономику или тенденции отрасли. Но у вас есть полный контроль над тем, что вы делаете во время любого взаимодействия с клиентами.
3. Расставьте факторы по порядку. Теперь, когда вы определили, на что можете влиять, изучите порядок этих факторов в цикле продаж или в организации встречи с клиентом. По моему опыту, первопричина проблемы

часто возникает гораздо раньше, чем обычно предполагают. Например, трудности с завершением сделок вызваны тем, что клиенты не верят, будто им нужно что-то менять. Чтобы справиться с ними, менеджер должен сосредоточиться на усилении аргументации, а не навыках завершения сделок. Спросите себя: в чем истинная причина моих проблем?

4. Ищите решения. Как только вы определили, на что можете влиять, устройте мозговой штурм, чтобы найти решения. Возможно, вы могли бы задать более глубокие вопросы, лучше обосновать выгоду от вложений, отложить продвижение своих интересов или создать более увлекательную презентацию. Если вы застряли на месте, поговорите с другими людьми, которые могут предложить вам свежий взгляд на ситуацию. Наконец, принимайтесь за дело.

Каждый менеджер по продажам сталкивается с проблемами. Это неизбежно. Важно то, как вы с ними справляетесь. Гибкие продавцы готовы исследовать гораздо больше вариантов, чем их среднестатистические коллеги. Поэтому они скорее поймут и устранят первопричину своих проблем, а не займутся лечением очевидного симптома.

Решайте главную проблему; не позволяйте симптомам увести вас в сторону.

Глава 43

Осваивайте новые программы

Быстро войти в курс дела и так сложно. А если вам нужно вдобавок разобраться с новыми услугами и программами, вы можете дойти до белого каления. На любой должности в сфере продаж некоторые технологии — данность, например системы управления отношениями с клиентами и электронная почта. Вы должны начать осваивать их с первого же дня. Другие средства — Skype, GoToMeeting, LinkedIn — не обязательны.

Для некоторых разобраться в новой программе не составляет труда. Для людей вроде меня это очень сложно. По возможности я стараюсь договориться о том, чтобы кто-то меня обучил. Конечно, я могу читать руководства, но быстро теряюсь в них. Помощь живого человека экономит мне целые дни.

Когда вы знакомитесь с новым ресурсом, нужно в первую очередь расставить приоритеты. Узнайте, какие приложения вам надо освоить сразу, и принимайтесь за дело. Если вы уже знакомы с похожими программами, быстрого обзора того, чем новый продукт похож на них, а чем отличается, достаточно для начала работы. В деталях вы можете разобраться позже, когда в этом возникнет необходимость.

Если вы изучаете абсолютно новые инструменты, используйте техники быстрого обучения, чтобы скорее овладеть ими:

- **Выясните, зачем это нужно.** Понимание того, какую выгоду вы получите, поможет вам легче справиться с обучением. Сделает ли эта технология вас более продуктивным? Углубит ваше понимание клиентов? Увеличит коэффициент конверсии*?
- **Разбейте задачу на части.** Узнайте, что важно освоить в первую очередь или что нужно, чтобы выполнить ключевую задачу для вашего бизнеса. Недавно я взяла на себя обязательство разобраться с новой программой по подготовке презентаций с бесчисленными возможностями. Сначала я решила сосредоточиться на том, как создавать предложения со звуковым комментарием для территориально рассредоточенных покупателей. Теперь, когда я выучила это наизусть, я решила научиться использовать эту программу для моего канала на YouTube. Освоение приемов по очереди развивает уверенность и мастерство.
- **Наблюдайте.** Попросите своего учителя (будь то коллега или ИТ-специалист) сначала показать вам весь процесс, объясняя, что он делает и зачем. Это даст вам представление об общей картине того, что вы будете изучать, а также о последовательности шагов.
- **Сделайте это вместе.** Когда профессионал покажет вам, как пользоваться программой, настанет ваша очередь. Пусть наставник говорит вам, что делать на каждом этапе. Вам также нужно вести записи, иначе вы обязательно что-нибудь забудете. (Отличный момент для того, чтобы завести контрольный список.)
- **Сделайте все сами.** Повторите весь процесс, на этот раз сами. Роль учителя — наблюдать и давать обратную связь, если нужно. Продолжайте, пока не освоите программу.

* Процентное отношение положительных результатов к общим показателям за определенный период. *Прим. перев.*

- **Проведите тренировочные тесты.** Это особенно важно для программ по взаимодействию с покупателями (GoToMeeting или WebEx). Вам нужно стать профессионалом до того, как вы встретитесь с потенциальными клиентами.

Тренеры могут быстро познакомить вас с основами программ. Но за годы обучения я поняла, что важно держать их в узде. Они любят показывать разные способы выполнения задачи. Но это только забивает ваш мозг, и в итоге вы ничего не помните. Теперь я всегда прошу учителей показывать мне только простейшие способы.

Вы можете также использовать видеоруководства. Если вам не у кого попросить помощи, они очень полезны. Я часто просматриваю пошаговые уроки, когда мне надо чему-то научиться. Нередко такие тренировочные приложения можно найти на сайте разработчика программы. Если нет, то вы можете поискать информацию по запросу «руководство + [название программы]» и, скорее всего, найдете много ресурсов, включая видео, PDF-файлы, руководства и контрольные списки.

Наконец, когда вы осваиваете новую программу, вам нужно использовать ее ежедневно или хотя бы еженедельно. Это необходимо, иначе то, что вы уже узнали, испарится из вашей памяти без следа. Когда почувствуете, что уже разобрались с одной программой, можно приступить к другой. Не прекращайте учиться. Со временем станет легче. Даже технофобы вроде меня смогут стать уверенными пользователями.

Изучайте новые программы осознанно: разбивайте задачу на части, наблюдайте, тренируйтесь, повторяйте.

Глава 44

Стремитесь к максимальному результату

Менеджер по продажам — «связка» между предложениями компании и потребностями покупателей. Вы анализируете, исследуете, переводите, проповедуете, решаете проблемы, выстраиваете отношения, становитесь проводником, менеджером по проектам, наблюдателем за трендами и т. д. Вам нужно быстро разбираться в ситуации, иметь гибкое мышление и уметь менять направление, когда необходимо. Ваши знания, идеи и понимание ситуации отличают вас от всех остальных.

Мы уже изучили, как быстро войти в курс дела на новой работе. Но вы никогда не сможете разобраться ни в одном из этих вопросов до конца. Лучшие менеджеры по продажам на любой стадии своей карьеры тратят больше времени на подготовку к встречам, чем их среднестатистические коллеги. Они все еще проводят ролевые игры. Они регулярно разбирают прошедшие встречи. Они обмениваются идеями с коллегами.

Но главное — лучшие менеджеры по продажам всегда экспериментируют. Гибкие продавцы, показывающие максимальный результат, стремятся к лучшему исходу при каждом взаимодействии с клиентом. Каждый раз, когда говорят или работают с потенциальным покупателем, они нацелены на максимально возможный результат.

Когда они ищут клиентов, то всегда думают о новых путях повышения своей эффективности. Они могут экспериментировать с разными заголовками электронных писем,

первыми предложениями и самими сообщениями. Когда такие менеджеры проводят презентации, они исходят из желаемого результата, определяя, что нужно сделать, чтобы добиться этого. Они используют негативное мышление, чтобы заранее выявить потенциальные проблемы. Они применяют творческий подход, чтобы справиться с трудными ситуациями.

Лучшие менеджеры также внимательно относятся к клиентам. Перед встречей они просматривают план с точки зрения покупателей. Все ли в нем по делу? Плавно ли развивается встреча? Во время встречи они обращают внимание на сигналы, которые выдают истинные мысли клиентов, и проверяют свои догадки, чтобы быть до конца уверенными в своих предположениях.

В продажах чем больше вы думаете, тем лучше результаты. Чем больше вы учитесь, тем больше ресурсов в вашем распоряжении. Чем больше экспериментируете, тем чаще добиваетесь успеха. Чем лучше ваше мышление, тем более гибко вы ведете себя на встречах. Это хороший путь.

Приняв философию максимального результата, вы можете достичь целей при меньшем количестве клиентов, минимальной конкуренции и быстрее. Вы также будете получать больше от текущих клиентов. К этому мы все должны стремиться.

Постоянно спрашивайте себя: «Как я могу достичь максимального результата?» Тогда вы не собьетесь с пути. Как мы уже поняли, сосредоточенность на развитии обеспечивает мастерство.

Сосредоточьтесь на максимальном результате, чтобы достигать лучших исходов в любой ситуации.

Часть V

Привычки гибких продавцов, помогающие им добиваться успеха

Умение оставаться гибким — важнейший фактор долговременного успеха. Используйте его по мере надобности, чтобы оттачивать навыки, поддерживать мотивацию, приходить в себя после неудач и лучше управлять своим временем.

Глава 45

Подготовьтесь к успеху

Мы на финишной прямой. Вы уже узнали об образе мышления, без которого добиться успеха в сфере продаж сложно. Вы в курсе, как важно принять на себя обязательство добиться успеха, уметь превращать проблемы в задачи и воспринимать неудачи как возможность чему-то научиться. Вы познакомились со множеством стратегий, с помощью которых быстро приобретете нужные знания о ваших продуктах и покупателях. И вы поняли, что нужно сделать, чтобы приобрести тот или иной навык максимально быстро.

Сейчас самое время обратиться к привычкам, помогающим добиваться успеха: тому, что вы можете делать ежедневно или по мере надобности, чтобы всегда добиваться максимального результата. В этом разделе вы познакомитесь с разными стратегиями, которые позволят вам:

- максимизировать производительность, чтобы вы успевали больше за меньшее время;
- не сдаваться, когда давление обстоятельств слишком сильно;
- расширить возможности и пробудить творческое мышление, когда вы в тупике;
- создать рабочую обстановку, которая поможет вам достигать ваших целей.

Некоторые из этих техник основаны на исследованиях в сфере продаж, другие — на работах, которые связаны с продажами напрямую. Я также включила некоторые инструменты и тактики, которые сама применяла долгие годы и которые существенно помогли как мне, так и другим.

Овладение этими привычками — последний краеугольный камень мастерства продаж. Внимательно отнеситесь к этой части — и результаты вашей работы будут оптимальными. Вы же не хотите жить с привычками и шаблонами, которые мешают вам добиваться успеха.

Читайте дальше и присматривайтесь к техникам, которые вам подойдут лучше всего. Вы можете начать использовать их прямо сейчас, а потом вернуться к другим приемам, когда будет нужен новый подход, дополнительная мотивация или вы будете готовы к следующему шагу.

Убедитесь, что ваши привычки и мышление помогают вам добиваться успеха.

Глава 46

Воспользуйтесь планом

Как мы уже говорили, лучший способ убедиться, что вы удачно начали работу на новой должности, — взять процесс обучения в свои руки. Не оставляйте его на усмотрение других. Даже если у вашей компании имеется первоклассная программа обучения новых сотрудников, в ней вряд ли есть все, что вам нужно. Кроме того, обучение навыкам гибких продаж — вопрос личной ответственности.

Лучший способ взять на себя ответственность — составить план на 90 дней, который будет включать все, что вам нужно изучить. Такой период достаточно мал, чтобы у вас не было сомнений, что вы справитесь, и в то же время достаточно длителен, чтобы вы получили результаты.

Вот упрощенный трехмесячный план, который даст вам представление о том, что можно включить в вашу программу обучения.

Недели 1 и 2

- Узнайте все необходимое о вашей компании (продукты, продажи, отрасль...).
- Выделите и распланируйте изучение важнейшей на данный момент информации, которая нужна для того, чтобы составить компетентное представление о ситуации.
- Погрузитесь в изучение актуальной информации о продуктах и рынке.
- Начните заполнять матрицу покупателя по основным клиентам.
- Заведите словарик, сделайте шпаргалки и контрольные списки, чтобы иметь нужные данные под рукой.

- Составьте план процесса принятия решений, чтобы прояснить для себя все шаги покупателей.
- Продумайте возможные варианты текущей ситуации у клиентов и аргументации необходимости изменений.
- Разберитесь в программах, нужных в вашей работе.
- Начните собирать истории покупателей; узнайте о пользе, которую им приносит ваша компания.

Недели 3 и 4

- Продолжайте изучать ваши продукты и покупателей на более глубинном уровне.
- Проведите репетицию, чтобы убедиться, что ваши презентации четки и понятны.
- Познакомьтесь с главными клиентами и завяжите с ними разговор.
- Воспользуйтесь опытом коллег:
 - Узнайте об эффективных способах поиска новых клиентов.
 - Расспросите «выскочек» и опытных профессионалов.
 - Послушайте, как ваши коллеги общаются с клиентами по телефону.
 - Посетите компании ваших клиентов и т. д.
- Создайте список целевых потенциальных клиентов, узнайте о людях, ответственных за принятие решений, и начинайте искать покупателей.
- Тратьте достаточно времени на подготовку к встречам.
- Проведите ролевые игры по всем видам деятельности в сфере продаж, чтобы убедиться, что вы готовы показать себя во всей красе.

30–60-й дни

- Продолжайте работать над всем вышеперечисленным, углубляя знания и компетентность в важных областях.
- Определите основные триггерные события, чтобы более эффективно искать новых клиентов.
- Проведите ревизию ключевых покупателей, чтобы обнаружить возможности и проблемы; разработайте и начните применять стратегию укрепления взаимоотношений.
- Отладьте подход к потенциальным клиентам, обращая внимание на способы повышения эффективности.
- Разработайте действенный план для ознакомительных бесед.
- Узнайте больше о своей компании, ее ресурсах и людях, которые могут вам помочь.
- Используйте программы, чтобы записывать информацию, проводить исследования покупателей и связываться с клиентами.

- Вкладывайте время в подготовку к встречам и ролевые игры для отработки навыков продаж.
- Разберитесь, как прошли важные встречи, определите области, которые требуют улучшения.
- Наблюдайте, как работают ваши коллеги; найдите образцы для подражания.

60–90-й дни

- Продолжайте работать над всем вышеперечисленным, расширяя горизонты.
- Добавьте новых клиентов в ваш список. Продвиньтесь дальше в процессе принятия решения с текущими клиентами.
- Повысьте продуктивность, чтобы добиться оптимального расхода времени на деятельность с высокой отдачей.
- Расширьте контакты с текущими клиентами, решайте проблемы, предлагайте новые идеи; опрашивайте ваших покупателей, чтобы больше узнать об их делах и о том, какую пользу вы можете принести.
- Отслеживайте свою деятельность, чтобы определить области, нуждающиеся в улучшении.

Ваш 90-дневный план может отличаться от моего. Все зависит от таких факторов, как продукт, опыт, длина цикла продаж, уровень подготовки в вашей компании, наличие поддержки.

Не забудьте включить в план еженедельные разговоры с руководством. Вам понадобится время от времени прояснять его ожидания, обсуждать ваш прогресс и работать над вашими навыками.

Ответственность за свое обучение — привычка гибкого человека, которая позволит отслеживать прогресс и справляться с любой новой задачей.

Составьте план обучения, чтобы ускорить свое профессиональное развитие.

Глава 47

Оптимальная организация рабочего дня

Если вас только приняли на новую работу, вы не сможете все успеть. Как бы вы ни старались, вы сделаете только часть того, на что надеялись. Поэтому очень важно грамотно использовать ограниченное время. К несчастью, большинство менеджеров начинают день с того, что проверяют почту или систему CRM; из-за этого все потом идет не так.

Как эти два на первый взгляд невинных дела могут создать проблемы? Электронная почта истощает мозг. Каждое письмо требует раздумий; на многие нужно сразу отвечать. Эти 30–40 минут тормозят вас, убивают лучшие идеи и ставят приоритеты других людей выше ваших. Хуже того, ежедневный список вашей системы CRM не различает, что на самом деле важно, а что нет.

Чтобы убедиться в том, что вы делаете нужную работу за минимально возможное время, попробуйте следующие стратегии организации рабочего дня:

- **Каждый день расставляйте приоритеты.** Определите порядок дел утром, пока ваш мозг еще свеж. Согласно Дэвиду Року, автору книги «Мозг. Инструкция по применению», определение важности задач требует серьезного напряжения. И даже после решения всего нескольких таких задач у вас может не остаться энергии на то, чтобы верно расставить приоритеты.

- **Начните со списка** трех-четырех самых важных дел, которые вы должны сделать в этот день. Затем определите порядок, в котором вам следует их выполнять. Всегда в первую очередь беритесь за самое важное. И тогда, что бы ни произошло потом, в самой важной области вы будете двигаться вперед. Расстановка приоритетов также требует дисциплины, чтобы *не думать* о постороннем. Не стоит тратить бесценное время на ерунду.
- **Разбивайте ваше время.** Это безумно важно, но почему-то мало менеджеров по продажам используют эту технику эффективно. Делите время на промежутки длиной 30, 60 или 90 минут максимум. Все, что дольше, — уже неэффективно.
- В эти промежутки **занимайтесь только одним делом.** Звоните потенциальным клиентам. Работайте над предложениями. Изучайте компании. Разрабатывайте стратегии для ключевых покупателей. Когда вы сосредоточены на одной задаче, вы находитесь «в потоке». Ваш мозг работает на полных оборотах, вы в ударе; это позволяет вам успевать гораздо больше в отведенное время.
- Также полезно разбивать время **с точки зрения конкретных возможностей.** Например, сразу после разговора с перспективным клиентом по телефону я посвящаю следующие полчаса обработке своих заметок, конкретизации того, какую пользу могу принести клиенту, и созданию черновика, который буду использовать при следующем разговоре с ним. Так я придумываю лучшие идеи и не трачу время на то, чтобы восстановить контекст и освежить в памяти все, что нужно.
- Другой принцип организации времени — **с точки зрения поиска потенциальных покупателей.** Вероятно,

прежде чем вы выйдете на разговор с клиентом, потребуется 8–10 попыток. Придется писать много электронных сообщений и звонить. Если вы только что потратили уйму времени на исследование целевого клиента, лучше сразу набросать стратегию разговора с ним. Создайте четыре или пять писем, сделайте пару звонков. Проработайте все сразу, и вам останется только воплотить эту стратегию в жизнь. Вы как будто ставите поиск клиентов на круиз-контроль*.

- **Устанавливайте дедлайны.** Согласно закону Паркинсона, работа заполняет все отведенное на нее время. Мы часто переоцениваем время, которое потребуется на выполнение задачи, когда мы на ней полностью сосредоточены. Если вы сомневаетесь в этом, посмотрите, сколько вы успеваете перед отпуском! Если вам нужно полчаса на то, чтобы написать электронное письмо, отведите себе на эту задачу всего 15 минут. Если вы обычно тратите три часа на исследование компании, сократите это время вдвое и скажите себе, что ничего иного у вас нет. Вы будете удивлены результатом и, главное, освободите больше времени для важных дел.

Вам не нужно работать восемь дней в неделю, чтобы добиться успеха. Но придется использовать рабочее время с максимальной отдачей.

Вы контролируете свой распорядок, а не он вас.

* Круиз-контроль — устройство в автомобиле, которое поддерживает постоянную скорость без участия водителя, автоматически прибавляя газ при ее снижении и уменьшая при ее увеличении. *Прим. ред.*

Глава 48

Разберитесь с «ВИСЯЧИМИ» клиентами

Было обычное утро понедельника. Рон, один из членов моей команды, вместе со мной анализировал свой прогноз продаж. Я работала менеджером по продажам в Xerox не так уж и долго и все-таки начала замечать печальную тенденцию. Уже третий месяц подряд Рон планировал закрыть сделки с одними и теми же клиентами, которые он не мог завершить в предыдущем месяце.

Когда я спросила его об этом, он ответил: «Они хотят новую систему, Джил. Они это озвучивали. Они готовы двигаться дальше хоть сейчас». Когда я засомневалась в этом, Рон начал бурно возражать. Но меньше 20% потенциальных клиентов в итоге стали покупателями.

В продажах надежда — главное. Мы не должны сдаваться, но и обманывать себя не стоит. Чем дольше сделка висит в вашем списке, тем менее вероятно, что вы ее закроете, даже если клиент клятвенно уверял вас, что без вашего предложения ему не прожить и дня. Если процесс продаж останавливается, единственный проигравший — вы.

Регулярный разбор завалов помогает быть честными с собой. Свяжитесь с давними клиентами, чтобы понять происходящее. Узнайте, серьезно ли они настроены что-то менять, и если да, то когда. Если они бормочут и мямлят

что-то невнятное о том, когда решатся на перемены, то сейчас они не потенциальные клиенты. Если говорят, что у них возникли новые, более серьезные заботы, то не будут ничего покупать у вас в ближайшем будущем. Если они заявляют, что руководитель еще не решился, маловероятно, что в скором времени у вас будет подписанный контракт.

Стоит оставаться с ними на связи, если они еще заинтересованы в вашем предложении, но почему-то откладывают решение. Просто не рассчитывайте на них. Если они не отвечают на ваши звонки и письма, уберите их из списка потенциальных клиентов сразу. Не обманывайте себя, думая, что они заключат с вами сделку.

Умение расставаться с такими клиентами — незаменимый навык в нашем деле. Вы реалистично воспринимаете свои возможности (или их отсутствие). Это освобождает вашу мыслительную энергию для поиска новых покупателей, с которыми шансы у вас будут выше. Вы не теряете гибкости.

Потратьте десять минут на то, чтобы разобраться с вашим списком клиентов. Не бойтесь устроить чистку.

**Не обманывайте себя, анализируя свои шансы закрыть
«висящие» сделки.**

Глава 49

Раскопайте больше информации

Когда есть столько информации, как в нынешние времена, нет никаких оправданий тому, что вы не знаете своих клиентов, их компании и отрасль и у вас недостаточно деловых качеств.

Если вам нужно больше информации, возьмите инициативу в свои руки и найдите людей в компании, которые помогут вам восполнить пробелы. Ваша цель — получить ответы. Расскажите коллегам, что вам нужно узнать. Спросите у них, кто может владеть нужной информацией. Договоритесь о встречах с этими людьми и подготовьте конкретные вопросы, чтобы с максимальной пользой использовать свое время.

Общение с коллегами — только отправная точка. В интернете можно найти массу информации, которая поможет вам очень быстро войти в курс дела. Все начинается с хороших поисковых запросов с разными критериями вроде: «оптовая торговля» +тенденции или «исследование –компьютеры». Кавычки помогут вам найти точную фразу или словосочетание, плюс — конкретную форму слова, минус исключает страницы, содержащие слово, оператор OR используется, если слова взаимозаменяемы*. Это важно,

* Уточните правила использования для вашего поисковика. В последнее время они практически одинаковы, но детали могут немного различаться. *Прим. перев.*

поскольку от качества поиска зависит качество полученных результатов.

Изучите следующие типы сайтов. Там часто можно найти полезную информацию. Вы можете заходить на них, когда нужны свежие идеи, или просматривать их регулярно. Постоянная бдительность — это хорошо. Когда вы проводите исследование, обращайтесь внимание на общие темы: они помогут вам определить, что для ваших клиентов важнее всего сейчас.

- **Ассоциации.** Почти у каждой должности (например, бухгалтеры, инженеры-электротехники, финансовые директора) или области (медицинские приборы, адвокатские конторы, учителя) есть своя профессиональная ассоциация. На таких сайтах много информации о том, что сейчас происходит в отрасли. Подпишитесь на их рассылку. Проверьте, нет ли в ближайшем будущем вебинаров. Посмотрите видео. Постарайтесь обнаружить тенденции и найти изменения в законодательстве, потому что за ними могут стоять триггерные события.
- **Консультанты/аналитики.** Практически в любой отрасли можно найти экспертов, которые дают поддержку, советы и оценки. Эти люди и их компании часто выкладывают результаты своей работы в разных формах: статьи, электронные книги, видео, подкасты, доклады. Один хороший сайт может дать вам достаточно информации для освоения конкретной области.
- **Блогеры.** Поищите блоги, связанные с нужной вам отраслью, которые ведут увлеченные люди, любящие делиться опытом. Почитайте их сообщения — вдруг найдете что-то полезное. Если обнаружите полезную информацию, подпишитесь на обновления. Если нет — двигайтесь дальше.

- **Сайты бизнес-новостей.** Чтобы лучше понимать мир бизнеса, изучите специализированные сайты (например, Forbes.ru). Заходите на них регулярно, чтобы углубить свои знания о деловой сфере или как минимум понять, что вам нужно изучать дальше.
- **Сайты конкурентов.** Посещая сайты основных конкурентов, вы узнаете об их предложениях и позиционировании. Познакомьтесь с обзорными документами по нужной теме, электронными книгами или статьями. Если они устраивают онлайн-мероприятия для широкой публики, примите в них участие. Вы не только узнаете много нового об их позиционировании на рынке, но и сможете пошагово сравнивать их действия со своими.
- **Деловая пресса.** Практически у каждой отрасли или сектора рынка есть свой журнал. Из него вы сможете узнать о новостях, горячих темах, ключевых игроках и многом другом. Вы поймете ситуацию глубже: издатели помогут вам связать все в единую картину и обеспечат контекст.
- **Социальные сети.** Не обходите вниманием Twitter, Facebook и другие социальные сети. Добавьте в закладки или друзья влиятельных людей и компании, следите за тегами интересующей вас отрасли, участвуйте в разговорах. Проверяйте, что они рекомендуют.
- **Книги.** Для полного понимания области лучше всего начать с книги. Новичкам иногда полезно почитать книги из серии «Для чайников», они бывают практически на любую тему. Вы также можете читать книги, посвященные конкретным отраслям, технологиям, профессиям и многому другому.

В информации недостатка нет. Но мало кто из продавцов занимается самообразованием. Те же, кто все-таки решает потратить время на обучение, неизменно превосходят тех, кто пытается срезать углы. Нынешние покупатели терпеть не могут дураков, поэтому не забывайте о самообразовании.

Не переставайте самоусовершенствоваться; это выделяет вас из ряда других продавцов.

Глава 50

Избавьтесь от отвлекающих факторов

Очевидно, что ваше время не бесконечно. Но вы, наверное, понятия не имеете, сколько на самом деле оно стоит. Если вы еще не рассчитывали ваш почасовой доход, сделайте это прямо сейчас. Это поможет вам понять, почему так важно избавиться от отвлекающих факторов.

Отвлекающие факторы — не просто пустая трата времени. Они снижают вашу способность быстро разбираться в вещах. Авторы исследования «Перегруженность информацией: мы встретились с врагом, и этот враг — мы сами»^{*} утверждают, что на отвлекающие факторы приходится в среднем 2,1 часа в день. Даже если вас отвлекла мелочь, понадобится много времени, чтобы опять настроиться на работу. Исследования показывают: чтобы снова войти в состояние потока после звонка, зашедшего поболтать коллеги или короткой игры в пасьянс (моя слабость), нужно 5–25 минут.

Отвлекающие факторы также означают дополнительный стресс. В кровь выбрасывается гормон кортизол, и вам становится сложнее сосредоточиться. Ваша память,

^{*} Information Overload: We Have Met the Enemy and He Is Us — исследование, проведенное компанией Basex в 2007 году. Подробнее см.: www.iorgforum.org/wp-content/uploads/2011/06/InformationOverload.BasexReport.pdf.

гениальные идеи и тонкие наблюдения могут исчезнуть за наносекунду.

Вот практические техники, которые не дадут отвлекающим факторам испортить ваш день:

- **Уберите с глаз все не связанное с тем, что вы сейчас делаете.** Лично я считаю, что это крайне важно. Когда я пытаюсь овладеть новыми навыками или знаниями, меня может соблазнить практически любой отвлекающий фактор. Единственный способ не сбиться — очистить рабочее место от лишних документов и папок, которые могут привлечь мое внимание.
- **Закройте дверь.** Если у вас есть свой кабинет, чтобы сосредоточиться, стоит держать людей снаружи. Если коллеги все равно будут стучать и заглядывать к вам, повесьте на дверь табличку «Не беспокоить». Можете написать, когда вы будете доступны.
- **Наденьте наушники.** Если вы делите помещение с коллегами, наушники могут стать эквивалентом таблички «Не беспокоить». Если вас все равно беспокоят, приклейте на свою спину бумажку. Подойдите к делу с юмором!
- **Поменяйте рабочее место.** Сейчас я сижу в кафе. Это идеальный способ побыть одной, даже если вокруг меня много людей. Если вы работаете в офисе, идите в конференц-зал, желательно подальше от коллег.
- **Говорите «нет».** Как часто коллеги или непосредственные руководители, проходя мимо, отвлекают вас фразой «Есть минутка?» Если вас часто так беспокоят, спросите: «Это действительно важно или подождет полтора часа?» Многое может подождать. Некоторым такая тактика кажется слишком грубой — но ваше время ценно, и даже небольшие перерывы могут плохо сказаться на вашей работе.

- **Заведите место для идей.** Конечно, вы не сможете избавиться от всех отвлекающих факторов. Ваш мозг всегда будет уводить вас в сторону — даже если вы пытаетесь сосредоточиться на конкретной задаче. Я научилась быстро записывать все случайные идеи на стикерах, чтобы не забыть их. Потом я сразу возвращаюсь к тому, чем занималась до этого.
- **Не отвечайте на звонки.** Для менеджера по продажам это звучит дико. Ведь вам может звонить лучший клиент, готовый дать согласие на продолжение сотрудничества с вами. Я понимаю, что вы хотите всегда быть доступны для покупателей, но они не ждут, что вы сможете отвечать им 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Избавление от отвлекающих факторов может заметно повысить продуктивность и в то же время снизить уровень стресса. Вы сможете входить в состояние потока, учиться быстрее и быстрее добиваться успеха на новой должности.

**Контролируйте свое окружение, чтобы отвлекающие факторы
вам не мешали.**

Глава 51

Обновите ваш мозг

Чтобы быстро стать специалистом, усвоить всю нужную информацию и освоить необходимые навыки, потребуется вся мощь вашего мозга. Поэтому так важно избавиться от вредных привычек, которые плохо влияют на ваши способности. Один из главных врагов? Многозадачность.

Наверное, вы даже не представляете, как эта привычка вредит вам. Стали бы вы добровольно заниматься тем, что делает вас глупее? Однако, согласно исследованию доктора Гленна Уилсона из Лондонского университета, именно так и происходит, когда мы пытаемся делать несколько дел одновременно. Постоянная отправка электронных писем и текстовых сообщений негативно влияет на ваши умственные способности. Интеллект женщин снижается в среднем на 5%. У мужчин же ситуация просто катастрофична: интеллект снижается на 15%.

Исследование Гарольда Пашлера из Калифорнийского университета в Сан-Диего, изучающего «двухзадачное наложение», подтверждает это. Его работы показывают: когда люди одновременно выполняют две когнитивные задачи, их интеллектуальные способности могут упасть с уровня выпускника Гарварда с дипломом MBA до уровня восьмилетнего ребенка.

Серьезная деградация. Мы наивно полагаем, что многозадачность позволяет успевать больше за меньшее

время, а на самом деле все наоборот. Согласно исследованию, опубликованному Американской ассоциацией психологов, когда вы делаете несколько дел одновременно, вам нужно на 20–40% больше времени. Когда вы учите что-то новое, это число приближается к 40%.

Особенности продуктов и идеи о покупателях никак не хотят запоминаться, если вы параллельно занимаетесь еще каким-нибудь делом. Когда вы пытаетесь вспомнить их позже, все, что вы выучили, бесследно испаряется, потому что информация не попала в вашу долговременную память. Когда вы попытаетесь воспроизвести новые факты или воспользоваться новым навыком, вы совершите больше ошибок.

Я отвлекаюсь на многозадачность так же, как и все: когда я разговариваю с кем-нибудь по телефону или слушаю вебинар, то постоянно проверяю почту. Мне приходится напоминать себе, что многозадачность неэффективна; я не смогу вспомнить, что слышала, и в итоге потрачу время впустую.

Вот над чем я работала, чтобы не выполнять несколько действий одновременно. Попробуйте и вы.

- **Проверяйте почту в строго отведенное время.** Определите три-четыре промежутка времени, чтобы посмотреть письма и ответить на них. Соблазн велик. И поскольку вы менеджер по продажам, вам очень хочется проверить, не произошло ли что-то новое. Но помните: постоянная проверка почтового ящика сделает вас менее продуктивным — и вы наделаете ошибок.
- **Защитите себя от себя.** Как и все, я перепрыгиваю с одного дела на другое, хотя и понимаю, что это плохо. Недавно я стала использовать программы, чтобы не давать моим импульсам брать надо мной верх. Например, сейчас я пишу этот текст и использую

функцию редактора Word, которая называется Focus (в разделе View (Вид)). И я вижу только этот документ. Все остальное на моем экране не отображается. Я также использую Anti-Social — приложение, которое не дает мне заходить на «любимые» сайты, где я трачу лишнее время, или вообще отключает соединение с интернетом на определенное время. Когда мне очень нужно успеть что-то вовремя, это идеальное решение.

- **Отрешитесь от внешнего мира.** Если вы работаете в продажах, это сложно. Но бывают моменты, когда вам надо хорошенько подумать. Выключите все устройства, чтобы ничто не могло вам помешать. Полтора часа, когда вы сможете полностью сосредоточиться на освоении новых знаний и навыков, приведут вас к профессионализму быстрее, чем что бы то ни было.

Многозадачность — уже не вариант. Сегодня впору хвастаться своей однозадачностью. Это свидетельствует о нашем уме и компетентности.

**Избавьтесь от многозадачности, чтобы учиться быстрее
и думать лучше.**

Глава 52

Измените свой настрой

Я никогда не забуду тот день, когда Карен, моя новая сотрудница, вошла в мой кабинет с унылым видом. «Босс, — сказала она. — Людям все равно, насколько хорош Херох. Я с тем же успехом могла бы продавать мусорные ведра». Через три месяца она решила поискать другую работу. Для меня самым грустным в этой истории было то, что она ушла, считая себя неудачницей.

Удивительно, насколько настрой может все изменить. В книге «Драйв»* Дэниел Пинк пишет: «Секрет высокой производительности и работоспособности заключается не в наших биологических потребностях и не в поощрениях и наказаниях, а в нашем глубинном стремлении управлять своей жизнью, развивать и расширять свои способности и вести жизнь, в которой есть цель (предназначение) и смысл». Лучшим менеджерам важно знать, что их действия важны. В книге «Продажи с благородной целью»** Лиза Маклауд делится тем, что она выяснила в своем шестилетнем исследовании менеджеров, добивавшихся высших показателей: «Менеджеры, занимающиеся продажами с благородной целью — желая принести своим клиентам

* Издана на русском языке: Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2013. Прим. ред.

** McLeod L. E. Selling with Noble Purpose: How to Drive Revenue and Do Work That Makes You Proud. John Wiley & Sons, 2012.

пользу, — по результатам превосходят тех, кто сосредоточен на выполнении плана продаж или деньгах».

Очевидно, Карен чувствовала себя так, как будто ее работа не важна; она не смогла пробудить в себе нужное стремление или понять свою благородную цель. К несчастью, поскольку она была сильно разочарована, я не смогла помочь ей увидеть пользу, которую она приносит. Поэтому в части III я постаралась помочь вам понять ценность того, что вы продаете. Мой опыт показывает: когда менеджеры понимают, какую пользу приносят их продукты, они гораздо более упорны. Понимание вашей ценности помогает вам преодолевать времена, когда что-то идет не так, как вы надеялись. Когда вы расстроены, цель и сосредоточенность на том, какую пользу вы приносите, помогают вам избежать уныния.

У Стива возникла немного иная проблема. Он был одним из лучших менеджеров, но его продажи за последние месяцы резко сократились. Когда мы говорили о его проблемах, он настаивал, что во всем виновата рецессия. Но когда я целый день понаблюдала, как он работает, мне стало абсолютно ясно, в чем причина. Практически каждый разговор он начинал с вопроса: «Как рецессия влияет на ваш бизнес?» И диалог шел под откос. Неудивительно, что он утратил мотивацию.

Мы поговорили о том, что первопричиной его трудностей был его настрой, и поискали пути решения проблемы. Стив серьезно отнесся к разговору и сразу изменил свой подход. Уже через три месяца он выполнил все показатели на текущую дату и получил звание лучшего менеджера месяца, обойдя сорок пять других претендентов.

Что же произошло? Для начала Стив хорошо подумал о том, что мы обсудили, и решил, что стоит поэкспериментировать с оптимистичным подходом и к себе, и к клиентам. И сам оптимизм привел к переменам. Согласно

исследованию компании MetLife, в котором изучались результаты работы новых менеджеров, показатели оптимистов превосходили показатели пессимистов на 31%. Большая разница.

Оптимизм можно перенять или контролировать; если вы с тревогой смотрите в будущее, то можете изменить ваши чувства. Нужно понять: как бы тяжело вам ни было, кое-что вы можете контролировать. Вы можете превратить проблему в задачу. И воспринимать неудачи как новый опыт. Во всех трудностях можно найти что-то хорошее.

Именно так поступил Стив; и это все резко изменило. Он не проснулся безрассудно оптимистичным на следующее утро. Он не старался повысить самооценку, повторяя бессмысленные мантры: «Я прекрасный менеджер по продажам. Я заслуживаю того, чтобы у меня было много сделок». Он сосредоточился на том, чтобы понемногу улучшать свой настрой каждый день, иногда по несколько раз в день. Когда страх, неуверенность и сомнения снова пробуждались, он смотрел им прямо в глаза, отказываясь признавать поражение.

Вы тоже так можете. Возьмите это за привычку. Она поможет вам достичь успеха.

Измените свой настрой, если он влияет на продажи.

Глава 53

Преподайте кому-нибудь урок

Быть может, сейчас пора преподавать кому-нибудь урок. Эй, я не о том, что надо кому-то отомстить! Может, есть люди, которые вызывают у вас такие чувства, но мы поговорим о другом. Сосредоточимся на простой, но очень эффективной технике с большой отдачей: обучите кого-нибудь, и вы упрочите свои знания.

Впервые я тренировала другого менеджера в мой первый год работы в продажах. Моя руководительница Диана сказала мне, чтобы я составила компанию Элис, стажерке, которая нашла очень перспективного клиента и собиралась устроить с ним встречу. Было мало шансов, что она заключит сделку без посторонней помощи. Диана попросила меня показать Элис, что нужно сделать, и убедиться, что клиент наш.

Ух! К такому я была не готова. Я сама только недавно пришла в компанию, к тому же почти ничего не знала о конкурентах. Однако быть вторыми — не вариант. Следующие два дня я целиком посвятила тому, чтобы узнать как можно больше о двух наших конкурентах. Я сравнивала их с нами. Я говорила с опытными менеджерами, чтобы больше узнать о ценообразовании. Наконец, я планировала, как вовлечь клиента в разговор, который привел бы его к решению выбрать именно нас.

До встречи я рассказала Элис все, что узнала. Я подчеркнула наши конкурентные преимущества и недостатки. Провела обзор плана встречи. Ответила на ее вопросы так подробно, как могла. После этого мы с Элис пошли в офис клиента. Два часа спустя мы выходили оттуда с подписанным контрактом. Я никогда не чувствовала такого облегчения.

Вот что помогло нам заключить сделку: я устроила себе экспресс-курс по нашим конкурентам и буквально за ночь стала экспертом. Чтобы обучить Элис, мне пришлось шаг за шагом продумать всю встречу. Потом мне надо было понять, как объяснить ей то, что я собиралась делать и почему. Поскольку мне хотелось хорошо выглядеть в глазах Элис, моей руководительницы и клиента, мне пришлось решительно взяться за самообразование.

Совет обучать других, когда вы сами только начали работать в продажах, кажется странным. В конце концов, мы сами, если что, бежим к профессионалам. Однако польза этой техники может быть огромной. Как почти 2000 лет назад писал римский философ Сенека: «Обучая других, мы учимся сами».

Энни Мерфи Пол, автор книги «Гениальность: новая наука об уме»*, рассказывает о программе Пенсильванского университета, в которой студенты должны обучить компьютерного персонажа определенному предмету. Она пишет: «Когда они готовятся обучать кого-то, то приводят в порядок свои знания, улучшая собственное понимание и способность вспоминать информацию». Это также помогает им находить пробелы в своих знаниях, и у них повышается мотивация к тому, чтобы овладеть материалом.

Именно так произошло со мной. Необходимость обучить другого вынудила меня быстро разобраться во всем

* Paul A. M. Brilliant: The New Science of Smart. Crown, 2014.

самой. И мне это понравилось. Элис получила новые знания. Я улучшила свои навыки. Как следствие, в тот день мы выиграли сделку.

После Элис у меня были и другие ученики в Xerox. Благодаря каждому из них мои навыки становились все лучше. Я достигла уровня сознательной компетентности*. Иными словами, я была в курсе, что работает, но еще не достигла автоматизма в применении своих знаний. Чтобы правильно использовать их, мне нужно было обращать пристальное внимание на каждый свой шаг. Обучая других, я ускорила свое обучение.

И по сей день я учу других, чтобы самой повышать свой уровень. Вы тоже можете опробовать такой подход. Подумайте, что вы сейчас хотите (или должны) освоить глубже. Что это может быть? Кого бы вы могли этому обучить? Это могут быть люди и не из вашей компании. Проявите изобретательность. Начните учить других, чтобы учиться быстрее.

Ускорьте свое обучение, обучая других.

* Третья ступень в теории компетентности. На этой стадии человек часто точно копирует своего учителя, если ему позволяет память, и в каждый момент осознает свои действия либо «знает о том, что знает». Подробнее см.: *Торп С., Клиффорд Дж.* Коучинг: руководство для тренера и менеджера. СПб. : Питер, 2004. С. 26–27. *Прим. ред.*

Глава 54

Переиграйте систему

На старт. Внимание. Марш!

Именно так я начала работу над этой главой. Сейчас я играю в «обыграй часы». Я дала себе полтора часа, чтобы написать черновик. Обычно я мучаюсь над каждой главой минимум день. Но сейчас я выделила себе 30 минут на то, чтобы посмотреть видео об игровом подходе, 30 минут, чтобы изучить исследования на эту тему и просмотреть мои заметки, и столько же на написание самого текста. Давление велико. Мои мысли собираются в единое целое... Я должна писать... Поехали!

Я любила играть еще тогда, когда только начала работать в продажах. Я придумывала маленькие игры. Они мотивировали меня, но я чувствовала себя немного глупо. Пока недавно не узнала об открытии в области нейробиологии: оказывается, игры активируют в мозге «поисковую цепь». Они бросают ему вызов, которому он не может противостоять.

Лучшие игры находятся на пределе ваших возможностей. Они помогают понять, что вы выучили, и овладеть навыками гораздо быстрее, чем при традиционном обучении. Вот некоторые из моих любимых.

- **Игра в возражения.** Когда я встречаю возражение, которое выбивает меня из колеи, то превращаю его в игру. Например, когда клиент говорит мне: «Мы в этом не заинтересованы», особенно если я знаю, что на самом

деле могла бы им помочь. Очевидно, такой ответ вызвали мои слова. Но какие именно? Чтобы найти ответ, я мысленно воспроизвожу все, что говорила непосредственно до этого. Потом я пытаюсь понять, как сформулировать то же иначе, чтобы мой следующий клиент сказал: «О, это интересно. Расскажите мне подробнее». Когда я получаю такой ответ, я выигрываю. Это сложнее, чем кажется; я тратила дни на обдумывание того, как получить другую реакцию. Иногда мне приходилось целиком менять подход. Но я просто обожаю выигрывать.

- **Конкурентная игра.** Когда я соревнуюсь с известным мне конкурентом, я подхожу к делу как к игре в шахматы. Я задаю себе вопросы вроде: «Какие шаги они, скорее всего, предпримут? Как я могу получить преимущество? Каковы мои слабые места?» Когда я воспринимаю возможность заключить сделку как игру с нулевой суммой*, мое мышление набирает обороты. Я не просто выполняю определенные шаги на автомате, я стараюсь показать максимальный результат.
- **Игра с одним покупателем.** Я присматриваюсь к своему лучшему покупателю и спрашиваю: «Если бы это была единственная компания, с которой я могла работать, что бы мне нужно было сделать, чтобы получить достаточный доход?» У этой игры есть серьезные критерии, которые ее усложняют. Чтобы выиграть, надо задать множество вопросов, например: «К кому еще в этой организации я могу обратиться? Какие из наших продуктов они не используют? Как я могу это изменить? Как использовать наши отношения, чтобы

* Игра с нулевой суммой (антагонистическая) — не подразумевающая сотрудничества игра, в которой участвуют два человека/команды, чьи выигрыши противоположны (выигрыш первого — одновременно проигрыш второго).
Прим. ред.

расширить взаимодействие? Как держать конкурентов подальше?» Это очень веселая игра. Она помогает мне продавать ключевому клиенту гораздо больше. И это намного проще, чем если бы для той же прибыли мне пришлось искать новых клиентов.

Может быть, некоторые из этих игр кажутся глупыми, но они работают. Игры превращают обязанности в развлечение и дают вам радость от работы. Они вдохновляют вас на исследовательский и творческий подход. Игры также вовлекают ваш мозг в повторяющийся процесс, побуждая его тестировать и пробовать все новые варианты, поэтому они идеально подходят для развития гибкости обучения.

Людам легко учиться с помощью игр. И мы можем поощрять себя каждый раз, когда добиваемся своих целей. Это тоже часть веселья. Возможно, вы порадуете себя перебиванием на кофе, выходным или ужином в любимом ресторане. В больших и рискованных играх вознаграждение бывает больше. Я недавно наградила себя прекрасным шоппингом — и нет, я не скажу, что мне для этого пришлось сделать!

Так что начинайте думать. Что вы можете превратить в игру сегодня? Возможно, она поможет вам выучить всю новую информацию о новой компании быстрее. А как насчет того, чтобы с помощью игры проверить навыки, над которыми вы сейчас работаете? Это отличный способ учиться быстрее.

(Помните, я говорила, что играю в «обиграй часы», чтобы написать эту главу? Если вам интересно, на все про все у меня ушло 92 минуты.)

Используйте игры, чтобы выйти за пределы ваших возможностей.

Глава 55

Измените вредные привычки

Сознательно я не делаю того, что могло бы снизить мои шансы на успех. Но если честно, у меня есть неприятные привычки, которые этому способствуют. Это стало ясно, когда я посмотрела, как использую свое рабочее время. Целую неделю каждые 15 минут я записывала все, что я делаю, без цензуры.

Когда вечером в пятницу я подвела итоги, мне стало стыдно. Я находилась на месте с восьми утра, но не начинала работать до десяти. Годами я оправдывала такое поведение тем, что я сова. Однако когда я увидела все это на бумаге, мне стало ясно, что я столько лет зря тратила все свое утро. Я всегда опаздывала и заставляла себя работать по вечерам и выходным, чтобы справляться с обязанностями. Так жить не стоит.

Когда я прочла книгу Чарльза Дахигга «Сила привычки»*, я узнала много интересного о том, как мы приобретаем шаблоны поведения. Большинство из того, что мы делаем каждый день, — просто привычка, суть которой в том, что наш мозг составляет последовательность действий для автоматического выполнения. Обычно такая неосознанность полезна, потому что освобождает ресурсы для более важных задач. Однако иногда привычки становятся нашими врагами, нанося нам вред или ограничивая наш потенциал.

* Издана на русском языке: Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М. : Карьера Пресс, 2012. *Прим. ред.*

Дахигг пишет, что без понимания сути привычки добиться изменений сложно. У каждого шаблона есть стимул, последовательность действий и награда. Вот моя утренняя привычка, которая сильно осложняла мне жизнь:

- **Стимул.** Встать с кровати.
- **Последовательность действий.** Я умывалась, одевалась, варила кофе, перекусывала и садилась за компьютер на пару часов проверить почту, почитать новости и другую ненужную информацию, пока мой мозг окончательно не просыпался.
- **Награда.** Пара чашек любимого кофе.

Я хотела покончить с бессмысленной тратой утренних часов, но, как показывают исследования, недостаточно пожелать этого. Привычки очень сильны. Они управляют вами. Несмотря на все ваши благие намерения, вскоре вы возвращаетесь к привычной жизни. Чтобы изменить привычку, нужен осознанный план действий.

Согласно «золотому правилу изменения привычки» Дахигга, чтобы получить иные результаты, вам нужно использовать тот же стимул, обеспечить ту же награду, но изменить последовательность действий. Так я и поступила. Теперь, поднимаясь с кровати (тот же стимул), я выполняю следующее: пока умываюсь, выпиваю большой стакан воды с соком лимона. Потом я надеваю спортивный костюм и кроссовки, включаю кофемашину и направляюсь на двух-трехкилометровую прогулку. По сути, мой обычный стимул запускает другую — лучшую — последовательность действий. Когда я возвращаюсь, то наливаю себе кофе (та же награда), беру с собой еду и иду работать.

Верите или нет, утренние занятия спортом изменили все в моей работе. Теперь утром я могу хорошенько поразмышлять о чем-нибудь. Я больше успеваю в рабочие часы. И у меня больше свободного времени.

Знаю, что я не единственная, кто мешал своему успеху. Подозреваю, у вас тоже есть пара плохих привычек. Возможно, вы могли бы для начала внимательно присмотреться к своим привычкам при поиске клиентов. Допустим, утром вы первым делом садитесь за свой стол (стимул) и составляете список всех, с кем вы хотите сегодня связаться. Потом включается привычка, и вы начинаете писать тем, с кем уже работаете. Скорее всего, письмо начинается примерно так: «Здравствуйте, Джон. Возвращаясь к нашему вопросу (я решил проверить...): Вы уже ознакомились с информацией, которую я Вам высылал?» Закончив письмо, вы побалуете себя короткой прогулкой по офису, чтобы поболтать с коллегами и выпить чашечку кофе.

Что можно изменить? Если мало кто вам перезванивает, замотивируйте себя создать новое письмо, где вы могли бы сосредоточиться на аргументации необходимости изменений. Или выслать тематическое исследование либо ссылку на обучающую (не рекламную) статью. Вариантов много. Вы просто еще не думали и не тестировали их.

По правде говоря, бóльшая часть продаж — просто привычка. Мы снова и снова делаем одно и то же, и часто результаты нас не устраивают. Но вместо того, чтобы воспринимать это как привычку, которую можем изменить, мы придумываем оправдания или виним кого-то другого.

Будьте честными с собой. Какие привычки, мешающие успеху, есть у вас? Внимательно изучите их стимул, последовательность действий и награду. Потом создайте другую последовательность, которая принесет вам лучшие результаты.

Замените плохие привычки полезными.

Глава 56

Станьте тверже

Поговорим об одном из тех дней или даже недель, когда вы начали сходить с ума из-за того, сколько всего вам надо выучить. Вы беспокоитесь о выполнении показателей или боитесь, что работа в продажах — не такая уж хорошая идея.

Вот вам суровая правда: может, вы правы. Не все компании прекрасны, некоторые руководители — хамы, и все обучение на новом месте больше похоже на плохую шутку. Возможно, сейчас вы киваете головой: «Да, Джил. Моя ситуация, один в один. Либо пан, либо пропал. И сейчас я пропадаю».

Мечты о новом начале в другом месте иногда гораздо привлекательнее, чем необходимость разбираться с реальными трудностями. Но прежде чем решиться на такой шаг, поймите: сейчас вами управляют страх, неуверенность и сомнения. В апокалиптическом сценарии, который они рисуют, не отражается тот факт, что некоторые менеджеры (из вашей компании или из других) добились успеха с такими же или даже худшими продуктами. Или другие предприниматели, консультанты или фрилансеры с меньшим талантом, чем у вас, преуспевают на том же рынке.

Что делают другие, чтобы добиться успеха? Они сделали главный выбор: найти решение. Они готовы сделать все, что надо, чтобы решить свои проблемы. Они настойчивы и упорны даже перед лицом непреодолимых преград.

Эта нестигаемость — то, что профессор психологии Пенсильванского университета Анджела Дакворт назвала «твердостью». Идеальный термин, на мой взгляд. Согласно ее исследованию, твердость гораздо надежнее предсказывает профессиональный успех, чем интеллект или способности. Хорошая новость: она у вас уже есть. А с помощью тренировок вы можете развить терпение, настойчивость и, конечно, гибкость.

Превращение проблем в вызовы делает вас тверже. Как и новый взгляд на неудачи, когда вы воспринимаете их как новый опыт. Умение ставить цели «стать лучше» тоже полезно. А главное — сделать твердость вашей личной привычкой на пути к успеху, которую вы можете использовать каждый раз, когда сталкиваетесь с трудностями.

Вот советы, которые помогут вам стать тверже.

— **Сосредоточьтесь на том, что вы контролируете.**

Важно с самого начала отделить области, на которые вы можете влиять, от тех, которые находятся вне вашего контроля. Затем пора сделать осознанный выбор: не тратить ни секунды времени на то, что вы не контролируете (например, цены, экономику, маркетинговую поддержку). Направьте всю свою энергию на то, что зависит от вас: навыки, знания, образ мыслей, затраты времени.

— **Бросьте себе вызов.** Выберите маленькую привычку, которую хотите поменять, например отложить проверку почты на час. Или поставьте себя в дискомфортную ситуацию. Недавно я выступала по одному связанному с продажами вопросу, который сильно меня беспокоил. И за это мне устроили разнос. Было тяжело, но благодаря этому я стала сильнее. Если вам нужно стать тверже, я бы предложила для начала рисковать в мелочах, прежде чем переходить к чему-то

серьезному. Когда вы бросаете себе вызов, сознательно отслеживайте, как становитесь тверже. Хотя твердость не мускул, сходство есть: чем больше вы ее используете, тем сильнее она становится.

- **Возьмите перерыв.** Исследования показывают, что твердость — исчерпаемый ресурс. Когда вы и так находитесь под большим давлением на работе и испытываете из-за этого стресс, ваша настойчивость быстро испаряется. Уловите момент, когда она на исходе, и отдохните. Прогуляйтесь, поговорите с друзьями или сыграйте в игру. Сделайте что-нибудь, чтобы быстро восстановить силы. Избавившись от давления, даже на мгновение, вы восстановите запасы твердости и сможете лучше справляться со стрессом.

А главное — не сдавайтесь. Развитие твердости позволит вам многое изменить: добиться успеха не только в работе, но и в жизни в целом.

Совершенствуйте вашу настойчивость с помощью упражнений по развитию твердости.

Глава 57

Мозг напрокат

Иногда мы знаем недостаточно или, хуже того, даже не понимаем, что чего-то не знаем. Мы новички, которым не хватает знаний и умений, чтобы справляться с трудными ситуациями или выйти на новый уровень. Именно в такие моменты очень сложно, особенно если мы одни и не можем получить помощь от коллег.

В начале своей карьеры я наткнулась на стратегию, которая за годы принесла мне щедрые дивиденды. Совсем недавно я использовала ее, чтобы выторговать гораздо более дорогой спонсорский контракт, чем вообще было возможно (по крайней мере по моим прикидкам).

Вот как все началось. Поначалу в Херох меня обучал Джим Фаррелл. Он был продавцом высшего класса, мастерски умел общаться с людьми и вообще оказался очень сообразительным. Я надеялась, что однажды тоже смогу стать такой компетентной.

Через несколько месяцев я наконец получила свою зону ответственности. Мне было страшно. Теперь я должна справляться сама, и очевидно, я не Джим Фаррелл. Однажды я сидела в своей машине, пытаюсь собрать всю свою находчивость, чтобы сделать «холодный звонок», и в голове крутились всевозможные сценарии будущего разговора. Что если покупатель спросит меня о нашем новом продукте, а я не знаю ответа? А если он скажет, что это ему неинтересно? А если, а если, а если?..

Я уже погружалась в пучину безумия, когда меня осенило. Может, я и не знала, как отвечать, но Джим-то знал. Представляя, как бы он отреагировал, и используя его в качестве воображаемого проводника, я бы смогла справиться с чем угодно. Начиная с этого момента, когда клиенты задавали мне вопросы, на которые я не могла ответить, вместо того чтобы что-то из себя вымучивать, я входила в образ Джима: «Отличный вопрос. Почему для вас это важно?» Когда они пытались отвязаться от меня, говоря, что у них уже есть копировальный аппарат, я подключала его нахальство: «Конечно, есть. Поэтому я с вами и разговариваю».

Копирование Джима стало для меня спасением. Это позволяло отрешиться от тревоги, которая парализовывала мое мышление. К тому же моя проблема превращалась в вопрос: что бы на моем месте сделал Джим? Неожиданно мой мозг загорался неудержимым стремлением ответить на этот вопрос и начинал усиленно работать. Новые идеи быстро рождались в моей голове, помогая справляться с ситуациями, которых я боялась.

Это работало, но мне было неловко рассказать кому-нибудь (особенно Джиму) о моей новой технике. Я была уверена, что они сочли бы меня сумасшедшей. Но я не прекратила применять такой подход. За много лет я одалживала чужие мозги практически для каждого своего карьерного хода.

Иногда я использовала образы своих более опытных коллег. Но когда мне нужно было выйти за пределы стандартного мышления, я проявляла недюжинную изобретательность. За долгие годы я заглянула в головы Стива Джобса, принцессы Дианы, Махатмы Ганди, пары президентов и многих моих покупателей. Мои идеи и озарения во многом помогли найти возможности, о существовании которых я даже не подозревала.

Много лет спустя я узнала, что «мозг напрокат» — давно существующая техника творческого мышления, используемая инновационными компаниями для свежего взгляда на проблемы. Хиллари Клинтон применяла этот подход, когда вживалась в роль первой леди. Она постоянно спрашивала себя: «Как бы поступила Элеонора Рузвельт?»

В следующий раз, когда вы столкнетесь с очередной проблемой, попытайтесь взять чей-то мозг «напрокат». Это идеальная стратегия, когда вы работаете над развитием уверенности, знаний и навыков, чтобы справляться с незнакомыми или неприятными ситуациями. Как будто с вами постоянно невидимый тренер по продажам. Применяйте эту технику и для того, чтобы взглянуть на ситуацию с новой стороны. Не ограничивайтесь только собственным опытом.

Я люблю слова президента США Вудро Вильсона: «Я использую не только мозг, который у меня есть, но и тот, который могу взять напрокат».

Чей мозг вы одолжите сегодня?

**Расширьте ваши возможности, взглянув на ситуацию глазами
другого человека.**

Глава 58

Играй роль, пока она не станет тобой

Если вы что-то продаете, вам иногда будет нужно казаться более уверенными, чем вы есть на самом деле. Возможно, вам предстоит встреча с кем-нибудь из высшего руководства крупной компании, которую вы хотели бы видеть своим клиентом. Может, вы соревнуетесь с грозным конкурентом, который уже побеждал вас. Или вам очень нужны новые клиенты, и вы боитесь, что будете звучать жалко.

Иногда перед важными встречами у меня от страха крутит живот. Или я впадаю в панику от того, что надо взять трубку и позвонить. К счастью, я наткнулась на тайный усилитель уверенности. Я напеваю себе I Whistle a Happy Tune*. Советы «держатель голову прямо» и «принять беззаботную позу» творят чудеса. Моя спина выпрямляется сама, а поза и манеры становятся как у настоящего профессионала.

Когда я так делала, люди реагировали на меня совсем иначе. Моя поддельная уверенность в себе заставляла их поверить в мою компетентность, что, как ни странно, внушало мне уверенность. Тогда я понятия не имела, почему это работает, но результаты мне, конечно, нравились.

* «Я насвистываю веселую песенку», песня из кинофильма «Король и я», автор — Оскар Хаммерштайн. *Прим. перев.*

Недавно я узнала об исследовании языка тела, проведенном профессором Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди. Она сделала несколько любопытных открытий, изучая техники «позы силы».

Что такое поза силы? По сути, это поза, которая занимает много пространства и излучает уверенность. Подумайте о профессиональных спортсменах, которые только что выиграли чемпионат. Их руки подняты в жесте победы, грудь выпячена вперед, а плечи отведены назад. Вспомните Чудо-Женщину*: у нее гордо выпрямлена спина, подбородок вздернут вверх, руки — на бедрах, локти разведены, а ноги на ширине плеч. Представьте руководителя высшего уровня, который откинулся в своем кресле, положил ноги на стол, а руки закинул за голову. Это язык тела победителя. Он говорит о компетентности, надежности и авторитетности.

Кадди обнаружила, что помимо сигналов о силе и надежности подобная поза на самом деле меняет биохимию тела. Оно производит гормоны, которые повышают вашу уверенность в себе и в то же время останавливают выработку гормонов, приводящих к стрессу.

В итоге изменение позы ведет к повышению уверенности в себе, пробуждая в вас ощущение собственной силы. Именно так происходило со мной, когда я напевала песенку. Я принимала позу силы и через несколько минут чувствовала себя полностью готовой к преодолению трудностей.

Исследование Кадди также показало, что поза человека влияет на то, кого выбирают и кто добивается успеха. Поскольку в этом вся суть продаж, имитация уверенности

* Чудо-Женщина — вымышленная супергероиня комиксов DC Comics, опытная воительница, принцесса амазонок, со сверхчеловеческими силой, скоростью и выносливостью. Впервые появилась в журнале, вышедшем в декабре 1941 года. *Прим. ред.*

в себе — еще один инструмент в вашем арсенале, особенно если вы на самом деле волнуетесь.

Вот как можно это использовать:

- До того как сделать важный звонок, встаньте в позу силы.
- Если вы ждете начала важной встречи, зайдите в уборную и потренируйте позу силы, пока вас никто не видит.
- Если вы сидите в приемной, расположитесь в кресле так, чтобы вам было удобно. Пока вы ждете, устройтесь так, чтобы занимать больше пространства.
- Когда вы проводите презентацию, стойте прямо и используйте широкие жесты. Подумайте, кому бы вы могли подражать. Повторите вашу личную мантру, которая вселяет в вас уверенность.

Достаточно пары минут, чтобы ваши гормоны принялись за работу. И тогда вы будете излучать уверенность, а уровень тревожности снизится. Неплохо для таких минимальных инвестиций вашего времени.

Я не утверждаю, что вы должны использовать такую технику вместо того, чтобы нарабатывать базу знаний. Такая имитация наиболее эффективна, когда вам нужно дополнительное преимущество; она подарит вам непреодолимую ауру уверенности в себе.

**Измените свою позу, чтобы изменить свое самочувствие
и стать неотразимо обаятельным.**

Глава 59

Пополняйте запасы энергии

Было только десять утра, а я чувствовала себя так, как будто рабочий день уже подходит к концу. После напряженной встречи с бизнес-партнером, которую мы посвятили планированию, и часовой телеконференции с очень перспективным клиентом моя энергия была на нуле. Нехорошо. Мне нужно было завершить крупный проект для одного клиента. Уже маячил дедлайн, но я застряла на месте, а мой мозг отказывался работать.

Поэтому я сделала то, что делает любой уважающий себя измотанный человек в состоянии стресса: несколько минут читала свои заметки, потом надела теннисные туфли и вышла из офиса. После 20-минутной прогулки по прекрасным летним улицам я вернулась освеженной. Когда я снова села за стол, мне было ясно, что делать дальше. Критический момент остался позади. Проект будет закончен в срок.

Время — ограниченный ресурс, а энергия легко возобновляется. Усердное вкалывание за рабочим столом — не ответ на вопрос, как успеть больше. Зависание на телефоне все утро без перерыва — тоже. Двадцатичасовой рабочий день — тем более.

Знаете, что действительно помогает успеть больше? Согласно профессору Андерсу Эрикссону, работающему во Флоридском государственном университете, лучшая стратегия для максимизации продуктивности — работа

периодами длительностью 90 минут. Поработаете дольше — и энергия начнет угасать, мозг будет задумываться о постороннем, и вот вы уже бесцельно бродите по интернету или жуете конфеты.

Вы менеджер по продажам, и ваш успех зависит от вашего мышления, идей, навыков и озарений. Вам надо быть гибким весь день. Это сложно. Культура трудоголизма диктует, что работать до полуночи эффективнее всего. Но тело физически не способно демонстрировать высокие результаты, когда вы вымотаны.

Восстановление энергии еще важнее, когда вам надо многое изучить. Вот три стратегии, которые вы можете использовать, чтобы быть в форме и избежать выгорания:

- **Встаньте со стула.** Ваше тело жаждет движения, разум — тоже. Мозг работает лучше всего, когда вы ни на чем не сосредоточены. Побродите по офису. Поднимитесь по лестнице. Сделайте растяжку. Выйдите на улицу, если можете, хотя бы на пару минут. И найдите время для занятий спортом по часу минимум три раза в неделю. Вы будете чувствовать себя гораздо лучше, и у вашего мозга тоже появится возможность отдохнуть и перенастроиться.
- **Сделайте что-нибудь веселое.** Это не шутка. Поговорите с коллегами. Поиграйте в игры. Позвоните другу. После 15 минут такого отдыха вернитесь к делу. Когда вы восстановите силы, вы будете усваивать новую информацию за меньшее время и сможете быстрее улучшать свои навыки.
- **Спите больше.** Если вы спите меньше семи часов, ваша память работает не на полную мощность. Ваши результаты могут стать гораздо лучше, если вы будете спать восемь часов или больше. Если же вы работаете дома, попытайтесь спать днем.

- **Уберите технику подальше.** Это сложно, если она — ваша связь с миром. Но когда вы отключаете ее во время перерывов, вечером или на выходные, вы можете отдохнуть по-настоящему. Выключите на какое-то время телефон. Хотя бы не проверяйте почту. Прежде чем вы скажете, что это невозможно, хотя бы попытайтесь. Даже пары часов в одиночестве достаточно, чтобы пополнить запасы энергии.

Хронический стресс от сверхурочной работы сильно выматывает, и это совсем не продуктивно. Несколько лет назад я читала, что французы, которые работали 36 часов в неделю, были более продуктивными, чем их американские коллеги, которые тратили на работу в среднем больше 50 часов в неделю. Только представьте: больше часов и высокий уровень стресса совсем не гарантируют, что вы будете успевать больше.

Каждый день находите время восполнить запасы энергии. И ваша эффективность повысится. Вам будет проще сосредоточиться, и вы будете лучше справляться со взлетами и падениями на вашей работе.

**Управляйте уровнем вашей энергии, чтобы показывать
максимальные результаты.**

Глава 60

Выберите правильный образец для подражания

Лоуэлл, Пэтти и Бет. Если бы их не было, я не знаю, что бы я сейчас делала. Может, была бы официанткой. Каждый из них сыграл ключевую роль в том, чтобы я преуспела в продажах, хотя они даже не подозревали об этом. Они просто выполняли свою работу, но мне было важно видеть, как они добиваются успеха.

Когда меня приняли в Херох, я была в восторге, но в то же время мне было страшно. Моей главной целью было выжить. Многие новички не доживали до конца года: продажи — жестокая работа с серьезной текучкой кадров.

К счастью, я встретила Лоуэлла. Его наняли на три месяца раньше меня. Когда мы с ним беседовали, я выяснила: прежде чем пойти в продажи, он тоже работал учителем. Дела у него шли нормально: не великолепно, но показатели он выполнял. Я помню, как говорила себе: «Если Лоуэлл может, смогу и я».

Часто говорят, что в качестве образца для подражания стоит брать лучших работников компании. Я не уверена, что это правильный подход. В Херох опытные менеджеры, с которыми я общалась, были умнейшими и пробивными людьми, настоящими профессионалами. Я могла только надеяться, что добьюсь такого же успеха. Но если честно, я не была уверена, что это возможно. Разрыв был слишком велик.

Однако Лоуэлл был реален. Он выполнял свои показатели. А главное, его ситуация была похожа на мою. Я могла представить, что справляюсь с работой так же хорошо. Поэтому я взяла его за образец. Когда мне было трудно, я напоминала себе, что Лоуэлл не умнее или усерднее меня. Если он смог, смогу и я. К счастью, за пять лет моей работы в этой компании Лоуэлл прилежно трудился над собой и своими навыками, и мои результаты улучшались вместе с его показателями.

Когда я перешла в отрасль высоких технологий, то оказалась на совершенно новом витке карьеры. Я овладела навыками продаж в Хегох, но новая работа была для меня трудна. Я должна была выучить практически новый язык, чтобы разговаривать с совершенно иными людьми, ответственными за принятие решений. Процесс был гораздо сложнее и значительно дольше.

Вскоре моим образцом для подражания стала Пэтти. Она начала работать в компании пару лет назад и неплохо справлялась. Как и я, она была технофобом. Ее задача заключалась исключительно в продаже аргументации необходимости изменений. У Пэтти отлично получалось убеждать как высшее руководство, так и конечных пользователей в том, что ее продукты лучше, чем у конкурентов. Я знала, что у меня тоже есть такие навыки.

Когда технический жаргон брал надо мной верх, я говорила себе: «Держись, Джил. Раз Пэтти справляется, справишься и ты». И я действительно справлялась, в конце концов даже выиграла награду «Лучший новичок года». Без Пэтти я бы пропала. Она не была одним из лучших менеджеров, но ее я могла взять за образец. К счастью, вскоре я переехала в офисный комплекс, где работали независимые консультанты. Там я встретила Бет, специалиста по персоналу. Раз в неделю мы вместе пили кофе и беседовали.

Бет работала на себя уже несколько лет, и у нее все получалось. Она не заключала крупных контрактов, но зарабатывала на достойную жизнь. Именно этого я и хотела. Как равные коллеги, мы регулярно делились своими идеями. То, чему я у нее научилась, помогло мне. Ей мои идеи и мой опыт тоже пригодились. Но самым важным для меня было то, что я поняла: если Бет смогла наладить свое дело, я тоже могу.

Ни Лоуэлл, ни Пэтти, ни Бет не наставляли меня. Мы просто говорили друг с другом как коллеги. Они были впереди меня, но не очень далеко. Они справлялись со своей работой, но не были суперзвездами с заоблачными результатами. Я могла поставить себя на их место. Все это придало мне достаточно воодушевления, чтобы я не сдавалась, когда не была уверена, что выдержу.

Посмотрите на людей, которые вас окружают. Кого бы вы могли взять за образец для подражания?

В качестве образцов для подражания выбирайте людей, которые продвинулись в карьере немного дальше, чем вы.

Глава 61

Настройтесь за чашкой кофе

Сейчас полдевятого утра. Я опаздываю на пару минут, но знаю, что человек, с которым я встречаюсь, возражать не станет. Я пришла в это кафе, чтобы серьезно поговорить с собой. Когда ко мне подходит официантка, я заказываю чашку кофе и пирожок с клюквой и принимаюсь за работу.

У меня с собой только чистые листы, карандаш и пылкий ум. Вот моя задача: недавно часть моего бизнеса застопорилась. Сначала я предполагала, что все быстро вернется к прежним темпам, как обычно, но на сей раз этого не произошло. Мне надо понять, почему так происходит и что я могу сделать, чтобы вдохнуть новую жизнь в этот источник прибыли.

Сначала я устраиваю мозговой штурм, чтобы определить факторы, которые могут способствовать падению дохода. Я начинаю вести список, но мне не нравится, как идет дело. Все слишком сложно. Тогда я пытаюсь составить интеллектуальную карту; в ней можно рисовать, и это открывает мой разум для новых идей.

Я вижу, что мне нужно больше данных, чтобы понять, какие внешние факторы могут вести к спаду прибыли. Вместо того чтобы отложить работу до того, как я выясню это (и прервать размышления), на отдельном листке бумаги я записываю, чего еще мне недостает.

Потом я сосредоточиваюсь на интеллект-карте и задаю себе вопрос: «Что я могу сделать иначе, чтобы результаты были лучше?» Еще несколько рисунков. Я записываю очевидные ответы (работать активнее, лучше выбирать цели), но потом погружаюсь в проблему глубже и подхожу к ней с другого угла, меняя вопросы: «Как сделать так, чтобы больше моих перспективных покупателей выходили со мной на связь?», «Как я могу лучше использовать стратегические связи?»

Теперь у меня много идей, с которыми можно поиграть. Но я не в силах воплотить их все сразу. Мне надо найти лучшие. Что я могу использовать прямо сейчас, чтобы что-то изменить? Мне также нужен долгосрочный подход, чтобы такого больше не повторилось. Я взвешиваю и сравниваю разные варианты.

Наконец я готова составить план. Я четко понимаю, какие два аспекта сразу же поменяю. Начну сегодня после обеда. По плану сегодня у меня выделено время на то, чтобы провести исследование и поговорить с коллегами. Я также запланировала встречу с Кристой, директором по маркетингу, чтобы она поделилась своими мыслями и помогла воплотить мою задумку в жизнь.

После двух часов и нескольких пирожков я готова вернуться в офис. Когда я только садилась за столик, дела шли так себе. Теперь же я чувствую, что снова на верном пути. За чашкой кофе я полностью перенастроилась и сейчас ухожу со свежими идеями, которые точно приведут к благоприятному исходу.

Не знаю, сколько раз за свою карьеру я так делала. Иногда я была подавлена от того, что мне надо было выучить много нового и многое успеть. В другой раз я чувствовала себя так, будто зашла в тупик, или была расстроена из-за офисных интриг. У меня даже были серьезные разговоры с собой о том, что делать со сложными покупателями или сильными конкурентами.

Мы, менеджеры по продажам, настроены действовать. Мы не останавливаемся, чтобы поразмышлять, что нам делать, мы просто делаем. Но иногда уйти из офиса подальше от компьютера и других людей — то, что нужно, чтобы взглянуть на ситуацию со стороны, найти неочевидные варианты и придумать надежный план, чтобы справиться с текущими проблемами.

Работать на новой должности в продажах нелегко. Чтобы убедиться, что вы на верном пути, регулярно устраивайте встречи с собой — в одиночестве, подальше от сводящей с ума толпы. Когда я так делаю, всегда обнаруживаю, что знаю больше, чем предполагала. Попробуйте. Вы будете удивлены, когда поймете, как много вы на самом деле знаете.

Найдите время, чтобы подумать, поразмышлять и побыть наедине с собой.

Глава 62

Не теряйте энергию

Необходимость быстро в чем-нибудь разобраться может как придавать энергии, так и выжимать все соки. Важно продолжать двигаться вперед, углубляя свои знания и оттачивая навыки. Чтобы поддерживать импульс и энтузиазм, используйте следующие техники. Они работают!

- **Организируйте учебную группу.** Когда вы взаимодействуете с другими, то учитесь гораздо лучше. В Хероx у меня было много коллег, которые начали работать одновременно со мной. В первый год мы постоянно проверяли друг друга. Мы сообща искали пути решения разных проблем, устраивали ролевые игры по разным ситуациям и оценивали предложения друг друга. У нас даже был литературный кружок. Понимание, что другие находятся в том же положении и с ними можно обсуждать разные идеи, очень повлияло на мою способность быстро освоиться в профессии. Если вы работаете в компании, где у вас есть такая группа коллег, организуйте учебную группу. Это заметно ускорит ваш профессиональный рост. Если вы сами по себе, то тоже можете использовать такую стратегию. Я много раз создавала подобные учебные группы. Несколько лет назад, когда я только начала заниматься ораторским мастерством, я основала группу из пяти человек, с которыми встречалась раз в месяц,

чтобы попрактиковаться и получить обратную связь. Эти встречи были бесценны. К тому же это вы легко можете сделать сами, просто пригласив коллег из вашей компании или из других организаций.

- **Наслаждайтесь былыми успехами.** Если ваша уверенность в себе снижается, самое время что-то предпринять. Если вы ничего не сделаете, скоро от нее ничего не останется. Начните с воспоминаний о том, как вы успешно преодолевали трудности. Поживите в них. Восстановите связь со своими сильными сторонами. Когда я столкнулась с чередой неудач, мой муж как-то даже спросил меня: «Ты когда-нибудь собираешься работать снова?» Я ответила: «Наверное». Вернуть энтузиазм было непросто. Мне нужно было вспомнить те времена, когда я успешно добивалась своих целей, чтобы вернуть себе уверенность в своих силах и справиться с текущими проблемами.
- **Похлопайте себя по спине.** Очень часто компании награждают своих менеджеров по продажам, только когда они заключают сделки. Я же считаю, что завершение сделки — просто результат того, что вы многое сделали правильно. На этапе обучения важно отмечать свои достижения. Вы теперь можете четко сформулировать, какую пользу вы приносите? Какое достижение! Этим утром вы создали адресный список потенциальных клиентов? Вы на верном пути! А как насчет того, что вы договорились о трех встречах на сегодня? Гип-гип-ура! После разговора с вами клиент перешел к следующей стадии процесса покупки? Да вы просто молодец! Вы один из трех финалистов, на которых остановились потенциальные покупатели? Впечатляет. Важно, что вы движетесь вперед. И признаете свои успехи, и относитесь к себе по-доброму.

- **Читайте вдохновляющие истории.** Когда ваш энтузиазм истощается и вы не уверены, справитесь ли с проблемой, поищите поддержку. Исследования на стойчивости показывают, что люди, которые читают о том, как другие преодолели серьезные трудности, продержатся долго. И когда вас одолевает уныние, почитайте об атлете, который успешно вернулся в большой спорт, о предпринимателе, который выстроил невероятный бизнес после трех банкротств, или человеке, который меняет мир, несмотря на свои физические недостатки. Знания о том, что другие преодолели непреодолимое, поможет обрести энергию.

Успех в продажах — постоянный вызов. Все хотят достигать высоких результатов. Когда у вас новая работа, давление порой слишком велико. Даже если у вас уже есть опыт, справиться с переменами тяжело. Чтобы показывать максимальный результат, вы должны все время учиться. Да, иногда сложно сохранять мотивацию, но не забывайте, что ответственность за это лежит на вас.

Мотивируйте себя, чтобы не терять импульс.

Заключение

Величайший вызов

Сейчас — лучшее время для того, чтобы работать в продажах. Наши покупатели, компании и профессия в целом постоянно меняются, но мы находимся на пике эры, когда наш успех зависит от нашей готовности вкладывать в себя. Вопрос в том, готовы ли мы работать над своими навыками и стать ключевым фактором.

Ответив на него утвердительно, вы выводите свою карьеру на новую траекторию. Вы знаете, что ваши знания и компетентность важнее, чем продукты, бренд или цена. Вы знаете, что впечатления покупателя от работы с вами влияют на то, выберут они вас или нет. Вы понимаете, что ответственность за все это лежит на вас.

Все сводится к следующему: чтобы стать ключевым фактором, надо все время расти и развиваться. Чем быстрее вы приобретаете новые знания, тем скорее сможете применить их. Чем быстрее развиваете новые навыки, тем лучше ваши взаимодействия с клиентами. Вам надо выучить очень много, причем как можно быстрее.

Гибкость в обучении становится вашим конкурентным преимуществом. Вы можете быстро преуспеть на новой должности, добившись компетентности за рекордно короткое время. Вы можете легко выводить на рынок новые продукты. И быстро создать надежный фундамент из важных знаний. И разглядеть много путей для того, чтобы достичь

своих целей и помочь клиентам. Если вы гибки, в современной деловой среде можете рассчитывать на успешную карьеру.

На протяжении всей книги я сосредоточивалась на техниках, которые помогут усвоить знания и развить навыки, необходимые для того, чтобы стать максимально эффективным за короткое время. Можете воспринимать все, что мы разбирали, как часть «Я-проекта»: интенсивной программы, призванной в кратчайшие сроки привести вас к мастерству в своей профессии и помочь вам достичь ваших финансовых целей.

Основа «Я-проекта» — гибкое мышление. Помните, все начинается с выбора. Посвятите ли вы себя достижению успеха в продажах? Если вы не дадите себе такого обещания, скорее всего, сойдете с этого пути, когда столкнетесь с реальными трудностями. А они обязательно возникнут.

Переняв гибкий образ мышления, вы также обучитесь техникам, которые помогут вам справиться с тяжелыми временами. Вы не увязнете в трудностях, а преобразуете их в проблемы, которые можно решить. Вместо того чтобы чувствовать себя неудачником, когда все идет не так, как вы надеялись, вы примете посланный вам бесценный опыт. Вместо того чтобы ставить пугающие цели, ориентированные на результат, вы выберете вариант «стать лучше».

Когда вы заложили фундамент «Я-проекта», пора аккуратно приниматься за работу. Как мы уже знаем, у вашего мозга есть ограничения. И если вы хотите быстро освоить профессию, важно использовать техники быстрого обучения. Постепенное постижение предмета дает результат слишком поздно. Программы подготовки и адаптации новых сотрудников неполны. А отдавать ваше развитие на откуп другим людям — опрометчиво. Если вы хотите достичь своей цели, вам надо взять контроль в свои руки.

В наборе инструментов «Я-проекта» вы найдете техники быстрого обучения: разбиение на части, определение последовательности, расстановка приоритетов, освобождение, создание связей и осознанная практика. Сделайте их частью себя, и этого хватит вам на всю жизнь. Эти техники оттачивались в сфере продаж годами. Вы можете использовать их в первые месяцы на новом рабочем месте, если у вас проблемы с продажами и вы хотите узнать, что работает, или вы выводите на рынок новые продукты.

Я также подробно описала привычки, которые помогут вам добиться успеха. Когда вы на пути к мастерству, иногда нужны дисциплина и идеи, которые лежат за пределами вашего обыденного мышления.

Но остерегайтесь самоудовлетворенности. Рано или поздно вы дойдете до уровня, когда будете уверенно справляться с работой и продавать достаточно, чтобы вести достойную жизнь. Часто, когда вы достигаете профессионализма, прекращаете учиться и расти. Не стойте! Иначе скоро жизнь подставит вам подножку.

Когда вы начинаете чувствовать удовлетворение, бросьте себе вызов стать еще лучше. Начните с таких вопросов:

- Получаю ли я максимальный результат при каждом взаимодействии с клиентом?
- Что я могу сделать, чтобы мне и клиенту было проще, легче и быстрее достичь результата?
- Какие другие варианты я мог бы попробовать, чтобы выжать максимум из ситуации?
- Как я могу сократить свои потери из-за «непринятия решения» или проигрыша конкурентам?

Станьте любопытными. Помните, сфера продаж — непрерывный эксперимент. И так будет всегда. Для успеха в долгосрочной перспективе вам нужно не терять

исследовательский настрой. Он ведет к профессионализму и в конце концов к мастерству.

Готовы ли вы к этому? Если да, знайте: поначалу, в период максимальной перегруженности, будет тяжело. Обещаю, что вам придется жить вне вашей зоны комфорта, особенно когда попробуете применить какие-нибудь новые навыки. Вы будете чувствовать себя неуклюже и сомневаться, что можете приспособиться к новому порядку. Это нормально. Со временем будет проще. Вскоре вы станете специалистом быстрого обучения и развития новых навыков. Тогда вы окажетесь еще более полезным для ваших клиентов и покупателей. Не успеете и глазом моргнуть, как они будут считать вас ценным ресурсом, который захотят привлечь в свою команду. В итоге вы будете работать с ними все больше, получать от них больше прибыли и меньше сражаться с конкурентами. Вскоре вас примут в круг других мастеров продаж.

Стоит ли игра свеч? Я уверена, что да, но решение — за вами.

**Сделайте личный рост и развитие вашим приоритетом
номер один.**

Благодарности

Чтобы написать книгу, нужна целая деревня*. На обложке только мое имя, но оно там исключительно потому, что меня в пути поддерживало так много прекрасных людей.

Прежде всего искренне благодарю своего мужа Фреда и наших детей, Кэти и Райана. Мое непреодолимое стремление делиться своими знаниями со всем миром повлияло на их жизнь больше всего. Без их поддержки я бы не справилась.

Я благодарна своим клиентам. Я ценю то, что вы давали мне возможность выступать на встречах и тренировать ваших менеджеров. Вы держите меня в форме, заставляя искать новые пути, чтобы помочь вам вести и расширять бизнес с нынешними измученными, но очень искушенными покупателями.

Я бесконечно благодарна каждому из более ста тысяч продавцов, которые читают мой блог, получают мою рассылку и смотрят мои видео. Вы раскрываете во мне мои лучшие качества. Каждый день я просыпаюсь с мыслями о том, как помочь вам еще лучше.

Я в долгу перед моим директором по маркетингу Кристой Мун и ее командой, Кевином Глацом и Тимом Тайном. Они контролировали процесс, пока я занималась другими делами. Если бы не они, эта книга могла бы выйти лишь в 2020 году.

* Отсылка к книге Хиллари Клинтон *It Takes a Village* (Simon & Schuster Audio; 10 Abr Anv edition, 2006). *Прим. перев.*

Искренняя благодарность всем прекрасным женщинам, которые были в моей жизни. Фейт Ролстон и Ардат Альби выслушивают мои иногда бессвязные мысли и вдохновляют на покорение новых вершин; я счастлива, что мы подруги. Я благодарна своему «племени», группе невероятно талантливых экспертов в сфере продаж, которые во всем меня поддерживают и подбадривают. Особая благодарность Лори Ричардсон, Триш Бертуззи, Колину Стэнли, Мелинде Эмерсон, Кендре Ли, Барб Джааманко, Нэнси Блик, Колину Фрэнсису, Бабет Тен Хейкен и Нэнси Нардин. Вы даете мне вдохновение!

Я хочу выразить признательность моим одаренным коллегам и друзьям, которые все эти годы побуждали меня задумываться о разном, поддерживали мою работу и давали мне потрясающую обратную связь. Это Дэйв Брок, Дэйв Стейн, Джонатан Фэррингтон, Чарли Грин, Марк Хантер, Майк Шульц, Энтони Йаннарино, Джонатан Лондон, Майкл Ник, Джим Кинан, Ли Салз, Сэм Рихтер, Арт Собчак, Ник Миллер, Майлз Остин, Гэри Харт, Боб Терсен, Крейг Элиас, Тим Хаген, Кен Торесон, Курт Шейвер, Дэн Вальдшмидт, Стив Ричард и Джейми Шэнкс.

Наконец, я бы хотела выразить благодарность себе. Знаю, звучит странно, но это очень важно. Я смогла. Стать лидером в сфере продаж не было моей целью. Я просто упорно работала, всегда стремясь к лучшему. Я следовала своим интересам, мотивировала себя решать сложные задачи, связанные с продажами, и потом делилась с другими тем, что узнала. Это было веселое приключение!

Приложение

Вы можете научиться у Джил еще большому

Бесплатные интернет-ресурсы по продажам

Ниже перечислены инструменты, которые упоминались в этой книге. Вы найдете их и многое другое на сайте автора www.agilesellingbook.com:

- матрица покупателя;
- набор инструментов для формулировки ценностного предложения;
- многочисленные шпаргалки;
- электронная книга Hidden Gems.

По адресу www.jillkonrath.com/sales-resources вы также найдете более 70 видеофайлов, набор инструментов для поиска новых клиентов, набор инструментов для электронной почты и многое другое.

Свяжитесь с Джил

Хотите узнать больше от самого автора? Свяжитесь с ней с помощью этих каналов:

- Сайт: www.jillkonrath.com
- LinkedIn: www.linkedin.com/in/jillkonrath

- Twitter: www.twitter.com/jillkonrath
- Facebook: www.facebook.com/jillkonrath
- YouTube: www.youtube.com/jillkonrath
- Группа о свежих стратегиях продаж на LinkedIn: bit.ly/Join-Fresh-Sales-Strategies

Ресурсы для усиления гибкости

Используйте эти онлайн-инструменты и приложения, чтобы проводить исследования, связываться с покупателями и выстраивать с ними отношения.

Источники информации

Составьте списки потенциальных покупателей, узнайте, как с ними связаться, откройте важную информацию и черпните новые идеи о людях и компаниях.

- LinkedIn.com
- Twitter.com
- InsideView.com
- DiscoverOrg.com
- Egrabber.com
- Data.com
- ZoomInfo.com
- OneSource.com
- Hoovers.com
- Rapportive.com
- GoogleAlerts.com

Электронная почта

Воспользуйтесь шаблонами документов и программами для отслеживания прихода новых писем в реальном времени:

- GetSignals.com
- ToutApp.com
- YesWare.com

Организация встреч

Устраивайте виртуальные встречи и конференции:

- GoToMeeting.com
- JoinMe.com
- Skype.com
- iMeet.com
- Glance.net

Создавайте понятные презентации:

- Clearslide.com
- Brainshark.com
- PointAcross.com

Личная эффективность

Наведите порядок и будьте в курсе последних событий:

- Evernote.com

Найдите подходящее время для встреч:

- TimeTrade.com

Подписывайте контракты быстро:

- Echosign.com
- Docusign.com

Разберитесь с отвлекающими факторами:

- GetColdTurkey.com
- Anti-social.cc
- SelfControlApp.com
- FocusBoosterApp.com

Управляйте потоком клиентов

Построенные на облачном принципе системы управления отношениями с клиентами, которые предназначены для автоматизации ежедневной работы и аккуратного управления отношениями с покупателями.

- Salesforce.com
- Nimble.com
- Insightly.com
- (Microsoft) Dynamics.crm.ms
- Zoho.com/crm
- SugarCRM.com
- HighriseHQ.com

Книги, которые стоит прочесть

Продажи

Современные стратегии продаж, которые работают и на нынешних покупателях. Отличные книги!

Диксон М., Адамсон Б. Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Клафф О. Идеальный питч. Революционный метод заключения крупных сделок. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Конрат Дж. Продажи большим компаниям. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Собель Э., Панас Д. Мощные вопросы. Секретное оружие общения. СПб. : Питер, 2014.

Шульц М., Дорр Дж. Методика RAIN. Как продавать так, чтобы покупали. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Black J. Pick Up the Damn Phone. Booktrope Editions, 2013.

Bleeke N. Conversations That Sell. AMACOM, 2013.

Calvert D. Discover Questions Get You Connected. People First, 2013.

Feigon J. Smart Selling on the Phone and Online. AMACOM, 2009.

Giamanco B., Curtis J. The New Handshake. Praeger, 2010.

Hanson J. Act Like a Sales Pro. Career Press, 2011.

Hunter M. High Profit Selling. AMACOM, 2012.

Konrath J. SNAP Selling. Portfolio, 2010.

Lee K. The Sales Magnet. KLA Press, 2013.

McLeod L. E. Selling with Noble Purpose. Wiley, 2012.

Pink D. To Sell Is Human. Riverhead Trade, 2013.

Richter S. Take the Cold Out of Cold Calling. Beaver's Pond Press, 2009.

Ross A. Predictable Revenue. Pebblestorm, 2011.

Schultz M., Doerr J. E. Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Wiley, 2014.

Searcy T. RFPs Suck. Channel V Books, 2009.

Shore J. Be Bold and Win the Sale. McGraw-Hill, 2014.

Sobczak A. Smart Calling. Wiley, 2013.

Sommers C., Jenkins D. White Board Selling. Wiley, 2013.

Stanley C. Emotional Intelligence for Sales Success. AMACOM, 2012.

Ten Haken B. N. Do You Mean Business? Spinner Press, 2012.

Weinberg M. New Sales. Simplified. AMACOM, 2012.

Быстрое обучение / достижение мастерства

Отличные ресурсы для повышения вашей гибкости в сфере продаж; мои любимые книги.

Гелб М. Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи. Минск : Попурри, 2004.

Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М. : Карьера Пресс, 2012.

Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М. : АСТ, 2013.

Кауфман Дж. Первые 20 часов. Как быстро научиться... чему угодно. М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014.

Медина Дж. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Пинк Д. Новый мозг. М. : Рипол Классик, 2014.

Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. М. : Альпина Паблишер, 2011.

Рок Д. Мозг. Инструкция по применению. Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. М. : Альпина Паблишер, 2013.

Фоер Дж. Эйнштейн гуляет по Луне. Наука и искусство запоминания. М. : Альпина Паблишер, 2013.

Хэлворсон Х. Г. Психология достижений. Как добиваться поставленных целей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

9 Things Successful People Do Differently, Heidi Grant Halvorson, Harvard Business Review, 2012.

Adversity Quotient @ Work, Paul Stoltz, Morrow, 2000.

Coyle D. The Little Book of Talent. Bantam, 2012.

Dignan A. Game Frame. Free Press, 2011.

Goleman D. Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper, 2013.

Paul A. M. Brilliant: The New Science of Smart. Crown, 2014.

Schwartz T. Be Excellent at Anything. Free Press, 2010.

Waitkin J. The Art of Learning. Free Press, 2008.

Об авторе

Джил Конрат — признанный эксперт по комплексным стратегиям продаж. С ее помощью продавцы сокращают цикл продаж, повышают степень успешности в работе с новыми клиентами и получают больше контрактов в условиях жесткой конкуренции на корпоративном рынке. Еще важнее то, что Джил помогает клиентам разрабатывать новые способы создания значительной ценности для своих потребителей, а это мощное конкурентное преимущество, выделяющее их среди других.

Джил регулярно публикуется и упоминается в статьях ABC News, Success, Inc., Entrepreneur, New York Times, Business Journal, Top Sales World и других изданий. Она лауреат многочисленных профессиональных наград и постоянный спикер на профессиональных мероприятиях.

В списке клиентов Джил Конрат такие компании, как 3M, Medtronic, United Health Group, General Mills, RSM McGladrey, Hilton, IBM, GE, Microsoft, Wells Fargo, имеющие лучшие в мире отделы продаж, а также многочисленные представители среднего и малого бизнеса.

Продажи большим компаниям

Джил Конрат

Selling to Big Companies

Jill Konrath

О чем эта книга

Никого не удивит новость, что сегодня как никогда трудно добиться встречи с ключевыми менеджерами крупных компаний — теми, кто принимает решения. До них невозможно дозвониться напрямую. И конечно же, они никогда не перезванивают. А если удастся поговорить... они моментально дадут вам от ворот поворот. Прекращайте названивать сами или ждать, когда позвонят вам! Чтобы получить доступ к крупным клиентам, нужны новые стратегии продаж и, главное, особенное отношение к вашей работе.

Вот обо всем этом Джил Конрат и написала свою книгу. Используйте предложенные в ней стратегии, чтобы прорваться к крупным клиентам, ознакомьтесь с инструментарием для работы с ними и найдите применение описанных методик к вашей уникальной бизнес-ситуации.

Для кого эта книга

Это книга для продавцов, консультантов, менеджеров по продажам, которые хотят стать эффективнее.



СПИН-продажи

Нил Рекхэм

SPIN-Selling

Neil Rackham

О чем эта книга

В больших продажах, когда речь идет о крупных сделках и дорогостоящих товарах, задача продавца — построить доверительные деловые отношения с покупателем. Чтобы эти отношения состоялись, необходимо тесное общение и несколько деловых встреч.

Цель книги — научить технике проведения этих встреч. Автор утверждает, что главное — задавать во время встреч правильные вопросы. Все вопросы он делит на четыре типа: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие. Английское SPIN и есть аббревиатура этих типов вопросов.

Методология SPIN — это ряд идей о том, как успешно осуществлять большие продажи. Она основана на самом масштабном исследовании эффективных продаж, которое когда-либо проводилось в мире. Более половины компаний из Top-100 журнала Fortune используют ее для обучения своих продавцов.

Для кого эта книга

Эта книга — обязательное чтение для менеджеров по продажам, торговых представителей, консультантов.



Школа продаж

Александр Деревицкий

О чем эта книга

«Школа продаж» — настоящая хрестоматия борьбы с возражениями клиента. Она в увлекательной форме рассказывает обо всех стадиях переговорного процесса и этапах сопротивления клиентов, предлагая конкретные алгоритмы противодействия их возражениям. Уникальная система коммуникативных приемов разработана известным тренером продаж Александром Деревицким на основе его многолетней работы по изучению теории и практики продаж, а также собственного торгового опыта. Она сочетает в себе элементы искусства убеждать, используемые в работе психоаналитиков, дипломатов и даже разведчиков.



Для кого эта книга

Книга будет интересна продавцам, консультантам, менеджерам любого звена, специалистам сферы обслуживания, организаторам продаж и бизнес-тренерам, а также всем, кто хочет научиться искусству переговоров на профессиональном уровне.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог:

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook:

<http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте:

<http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Конрат Джил

Гибкие продажи

Как продавать в эпоху перемен

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Татьяна Медведева*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстрация обложки *Ольга Дегтярева (bangbangstudio.ru)*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Юлия Молокова, Юлиана Староверова*